

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2015

Bc. Karla Benediktová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Uplatnění koučování v praxi řízení mateřských škol pod jedním
zřizovatelem

Applying coaching practice management kindergartens under one founder

Bc. Karla Benediktová

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Uplatnění koučování v praxi řízení mateřských škol pod jedním zřizovatelem vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 15. 7. 2015

.....

podpis

Mé poděkování patří PhDr. M. Tureckiové, CSc. za poskytnuté cenné rady a vedení této diplomové práce, a kolegyním - ředitelkám, které se aktivně účastnily výzkumného šetření.

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje koučování, které je relativně novým trendem v oblasti vedení lidí. Objasňuje, jaké jsou zkušenosti s tímto nástrojem rozvoje v současné době v praxi řízení mateřských škol. Teoretická část shrnuje poznatky z odborné literatury zachycující téma koučování v různých souvislostech, věnuje se otázce rozvoje lidských zdrojů a změnám v přístupu manažera k řízení pracovního výkonu. Praktická část přináší výsledky výzkumného šetření za použití dotazníku pro širší pohled na danou problematiku a výsledky kvalitativního přístupu realizovaného formou řízených rozhovorů, metody životní historie a analýzy dokumentů. Tato diplomová práce nás seznamuje s oblastmi, ve kterých byla metoda koučování úspěšná pro rozvoj zaměstnanců v profesní, či osobní rovině, dále pro rozvoj týmů, samotného ředitele i celé organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

koučování, rozvoj potenciálu, líder, pracovní výkon, osobnost manažera, vedení lidí

ABSTRACT

This thesis is devoted to coaching, which is a relatively new trend in the field of people leadership, explaining what the experiences with this tool of development are in the current practice in kindergartens management. The theoretical part summarizes the findings from the literature depicting the topic of coaching in different contexts – dealing with the issue of human resource management and changes in manager's approach to the performance management. The practical part presents results of a questionnaire-based research for a broader look at the issue and the results of the qualitative approach implemented through structured interviews, life-history method and document analysis. This thesis introduces us to the areas in which the coaching method was successful in employee's development in a professional or personal level, as well as in development of the director, the whole team and the organization.

KEYWORDS

coaching, development of the potential, leader, performance management, personality of the manager, leadership

Obsah

Úvod.....	1
1 Koučování.....	2
1.1 Historie koučinku	4
1.2 Proces koučování.....	5
1.3 Komunikace v procesu koučování	6
1.4 Kompetence kouče	8
2 Od sebepoznání k poznání a pochopení druhých	10
2.1 Osobnost.....	10
2.2 Základní rozměr typologie MBTI	11
2.3 Osobnost manažera – kouče	12
3 Koučování v procesu řízení pracovního výkonu	15
3.1 Přístup manažera k metodě koučování.....	17
3.2 Týmový koučink	17
3.3 Přeměna manažera v lídra	21
3.4 Vedení lidí založené na principech	26
3.5 Budoucnost koučování	28
4 Výzkumná část diplomové práce.....	30
5 Závěr.....	62
6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	65
7 Seznam příloh.....	68

Úvod

Současná, výrazně se měnící společnost, klade stále větší nároky na jednotlivce. Vize, hodnoty, smysl, osobní růst jsou odrazem lidského konání, lidského bytí. Odpovědnost a vědomí reality přináší člověku jistotu, pochopení sebe sama a možnost rozvíjet vlastní skrytý potenciál. Skutečně pravé hodnoty nepřichází zvenčí, ale jsou součástí nás samých.

Tato diplomová práce se věnuje koučování, které je relativně novým trendem v rozvoji lidských zdrojů. Objasňuje, jaké jsou zkušenosti s tímto nástrojem rozvoje a vedení lidí v současné době v praxi řízení mateřských škol. Cílem práce je zjistit a vyhodnotit přínos koučování pro rozvoj lidských zdrojů v mateřských školách.

Teoretická část diplomové práce shrnuje poznatky získané z odborné literatury zachycující téma koučování v různých souvislostech, věnuje se také uplatnění metody koučování při týmovém koučinku, který může organizaci jako celku přinést výsledný efekt, kterým je budování synergie. Pro účinné využívání metody koučování v praxi je důležité sebepoznání a poznání druhých. Typologie osobnosti MBTI byla zvolena proto, že je dostupnou a efektivní pomůckou, vhodnou pro vedení lidí v různých organizacích. Samostatná kapitola teoretické části práce je věnována otázce rozvoje lidských zdrojů a změnám v přístupu k řízení pracovního výkonu, dále přeměně manažera v lídra a uchopení otázky zvyšování kvality práce organizace za pomoci vedení založeném na principech.

Výzkumným problémem diplomové práce bylo objasnit současnou situaci v mateřských školách pod jedním zřizovatelem při využívání metody koučování a zjistit, jaký přínos má koučování na rozvoj lidských zdrojů v organizacích tohoto typu.

Pro výzkumné šetření byla zvolena metoda kvantitativního šetření s využitím dotazníku pro nastínění situace v oblasti uplatňování metody koučování v praxi řízení mateřských škol pod jedním zřizovatelem, a současně bylo uplatněno kvalitativní šetření formou konstantní komparace, s využitím interview, metody životní historie a analýzy dokumentů.

Motto:

„Koučování není pouze uměle vytvořenou metodou, již by bylo možné přísně používat jen za určitých, předem stanovených okolností. Je to způsob řízení, způsob vedení lidí, způsob myšlení – a způsob bytí.“ (1, s. 2)

1 Koučování

S neustálými změnami ve společnosti, ke kterým v současné době dochází, stojí lidé před složitými otázkami budoucnosti. Globální problémy světa se dotýkají nás všech. Whitmore¹, vidí jako jediné východisko lidstva z této situace cestu pozitivní evoluce, návrat na cestu spolupráce, nastolení důvěry. Využitelnou metodou je podle něj právě koučování.

Koučování představuje relativně moderní metodu vedení lidí, založenou na rozvoji potenciálu člověka. Podstatou této metody je zlepšení chápání reality a přijímání odpovědnosti při dosahování stanovených cílů ve zvolených oblastech. Cílem koučování je vytvářet a posilovat sebedůvěru koučovaného. Vztah mezi koučem a koučovaným by měl být partnerský, společně usilující o dosažení cíle.

„Umět dobře koučovat je schopnost, dovednost, a patrně i jistý druh umění, jenž vyžaduje hluboké vědomosti a bohatou praxi, pokud má přinést výsledky odpovídající obdivuhodnému potenciálu.“ (1, s. 12)

Pohledy na metodu rozvoje vnitřního potenciálu člověka jsou různé. M. Fischer-Epe (2, s. 17) vnímá koučování jako kombinaci individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku.

Koučování v procesu řízení napomáhá využívání různých situací, které nastávají při učení a vzdělávání, podněcuje lidi k přemýšlení nad složitějšími otázkami a učí je reagovat. Napomáhá pracovníkům uvědomit si, jaký je jejich pracovní výkon, jak ho posuzují. Koučování je nápomocné také při delegování pravomocí a odpovědnosti.

M. Armstrong (4, s. 36-38) popisuje koučování jako osobní přístup (obvykle 1+1), který se uskutečňuje při pracovním výkonu za účelem rozvoje dovedností i odborné způsobilosti. Příležitostí ke koučování je mnoho. Například vždy, když manažer pověří pracovníka novým úkolem, může koučování pomoci k získání všech potřebných dovedností k vykonání této práce.

Poskytováním zpětné vazby při dokončování úkolu může manažer pracovníkovi pomoci příště vykonat práci ještě lépe.

A. Crkalová, N. Riethof (3, s. 23-25) porovnávají různé obory, věnující se pomoci lidem. Uvádí příklady přístupů, které nejsou koučování. Například poradenství nebo

konzultace napomáhají druhým v tom, co mají dělat, jsou vedeny expertem na danou oblast. Jsou více direktivní oproti koučování, kde se klade důraz na probuzení vlastního potenciálu člověka. Koučování není ani školení, nebo trénink, které mají za cíl předání určitého objemu informací v předem stanoveném čase, nácvik žádoucího chování a získání zpětné vazby. Koučování není ani terapie, jejímž cílem je vyléčení. Terapie hledí do minulosti. Koučování hledí do budoucnosti, stanovuje a dosahuje rozvojových cílů v kratším čase. Mentorinkem rozumíme pomoc jednoho druhému v oblasti přenosu znalostí, zkušeností, pracovních návyků. Je to podpora méně zkušenému pracovníkovi, začínajícímu zaměstnanci. Při koučování nemusí mít kouč pracovní zkušenost s oblastí koučovaného. Zodpovědnost za svůj život, a za výsledky, kterých dosahuje má při koučování vždy koučovaný. Problémy za něj nevyřeší nikdo jiný, než on sám.

Koučování může být neformální, ale musí být plánované. Plány koučování by měly být součástí plánů osobního rozvoje. Koučování je vhodné pro všechny, kteří na sobě chtějí pracovat, snaží se dojít k hlubšímu sebepoznání, hledají nové cesty. Tato metoda může přinést rozvoj osobnosti, uvědomění si vlastních hodnot, zlepšení komunikace i atmosféry na pracovišti, zvýšení výkonnosti, samostatnosti, a tím i větší uspokojení z práce.

Armsrong (4, s. 52) své publikaci popisuje tří složkový přístup ke koučování podle Woodruffa: První složkou je objevování sebe sama, které se uskutečňuje na počátku koučování různými způsoby. Například využitím dotazníků pro zkoumání osobnosti, nebo aplikací metody 360 stupňů pro získání pohledu jiných lidí na sebe sama. V druhé fázi pracovníci znají své silné i slabé stránky a ví, jak je vnímá okolí. Jsou proto vedeni k tomu, stanovit si cíle pro vlastní rozvoj jak osobní, tak karierní apod. Vzniká plán činností. Ve fázi zkoumání a posuzování porovnávají pracovníci svůj pracovní výkon se stanovenými cíli. Podle potřeby dochází k jejich úpravám a doplňování. Staví se na úspěších, ale také na překonávání překážek.

Dnes je koučování v podnicích spojováno s otázkou personálního rozvoje. Využívá se pro individuálně zaměřené poradenství a péči nejen vedoucích zaměstnanců. (2, s. 19)

V praxi můžeme rozlišovat koučování podle záměru, který se snažíme rozvíjet. Jedná se například o koučování dovedností, výkonnostní, rozvojové, transformační a spirituální.

V současné době existuje mnoho organizací, zabývajících se technikou koučování, podle filozofických směrů a typů škol je to například *Gestalt koučování*, *Systemické koučování*, *NLP koučování*, *Psychodynamický přístup*, *Transakční analýza*, *Existenciální koučování*,

Somatické koučování, Přístup zaměřený na řešení, Narativní směry atd. (2, s. 17) Prvky koučování přecházejí pozvolna do práce manažerů a stávají se nepostradatelným pomocníkem pro vedení lidí v různých oblastech a situacích. V organizacích to může být například při delegování pravomocí a odpovědnosti manažera na ostatní pracovníky, při snaze o vytvoření kvalitního týmu, při řešení problémů, nebo komplikací ve vztazích mezi lidmi. Koučování je vhodné také při ocenění a využití zdrojů, pro povzbuzení, při realizaci úkolů, plánování a kontroly. Může napomoci při motivaci, nebo v osobním růstu zaměstnanců.

Ve školství může metoda koučování podstatně ovlivnit práci na škole, pomoci pedagogům nastartovat novou motivaci, osvojit si efektivní nástroje práce se skupinou. Studentům může pomoci při řešení konfliktů, naučit je efektivní komunikaci. Organizace profesionálních koučů *International Coach Federation (ICF)* v ČR (5) realizovala několik projektů zařazujících metodu koučování do prostředí škol. Na základních a středních školách například *Karierový koučink do škol* (6) nebo projekt *Ježek v klec* (7), či *V zemi Komenského*. (8)

1.1 Historie koučinku

V historii se setkáváme s pojmem kouč v maďarštině pod významem kočár. V angličtině bylo slovo kouč poprvé doloženo roku 1556, obraz kočáru představuje jádro koučování – prostředek přepravy, kterým se vydáváme na cestu k cíli. Jiný význam tohoto pojmu nacházíme v roce 1848, kdy se pojmem *Coach* vyjadřovalo označení opatrovníka pro univerzitní studenty. (2, s. 15)

Původně má koučování jako metoda rozvoje své počátky ve sportu. Timothy Callwey, který se zabýval teorií výuky tenisu, lyžování a golfu ve svých publikacích *The Inner Game of Tennis*, *Inner Skiing*, *The Inner Game of Golf* záměrně využil slovo *inner* (vnitřní), aby ukázal, že jeho metoda se zaměřuje na vnitřní stav člověka, na to, co se odehrává v jeho těle a mysli. Koučování v jeho pojetí pomáhá „učit se“. Byl prvním, kdo představil jednoduchou, ale přitom komplexní metodu koučování, použitelnou snadno v různých situacích. V roce 1976 převedl koučink do světa byznysu. Setkání Sira Johna Whitmoora (automobilového závodníka) s Timothy Gallweye v USA bylo klíčové pro rozšíření metody koučování na Britské ostrovy. Koučování se přeneslo nejen do světa

sportu, ale i do oblasti financí. Koučování proniklo do světa managementu v době velmi výrazných změn, které zasáhly nejen oblast hospodářství, oblast životního prostředí, ale také oblast sociální. Profesi se koučink stal koncem 80. let dvacátého století v USA. V Německu byl pojem koučování chápán jako profesionální, nejprve externí poradenství pro vedoucí pracovníky. Do České republiky proniklo koučování teprve nedávno. Koučování, jako profese, založená na humanistické psychologii, umožňuje využít duchovní rozměr naší existence. (1, s. 20-24)

„Mezinárodní federace koučů ICF jako největší světová organizace v oboru sdružuje více než 22 000 členů. Od roku 1995 určuje standardy koučování ve více než 100 zemích a uděluje tituly ACC, PCC a MCC. Akredituje vzdělávací programy institucí po celém světě. Mezinárodní federace koučů je podpůrnou organizací pro profesionální kouče ve všech specializacích. Ať už jde např. o životní, kariérový, či manažerský koučink, je ICF hybnou silou v rozvoji povolání kouče a jeho standardů. ICF přispívá k rozkvětu lidské společnosti pomocí tvůrčího procesu koučování zaměřeného na cíl, kterým je maximalizovat profesní i osobní potenciál člověka“. (5)

Velké nároky jsou kladeny na samotné kouče, kteří musí zvládat psychologické i duchovní aspekty své práce, měli by se umět orientovat v současných globálních problémech. Budoucnost koučování vidí J. Whitmore tak, že role a funkce koučů i lídrů postupně splynou, aby mohly pomoci rozvíjet v lidech to nejlepší, co v nich je. (1, s. 234)

1.2 Proces koučování

Koučování zlepšuje vnímání reality, vede k samostatnosti a vytváří důvěru ve vlastní schopnosti a odpovědnost za své jednání. Řečeno podle Whitmora (1, s. 47) : *„Vnímání reality znamená vědět, co se kolem nás děje; vnímání sebe sama znamená vědět, co prožíváme.“*

Koučování probíhá nejčastěji formou individuálních rozhovorů v rozmezí 2-3 týdnů, nebo spontánně vzniklých na základě aktuální potřeby. Kouč pomocí otázek koučovaného nabádá k vnímání reality a získáváním odpovědí jej vede k přijímání odpovědnosti.

V procesu koučování je důležité využívání nástrojů, které má kouč k dispozici. V první řadě je to aktivní naslouchání, kdy si kouč utváří přehled, aby mohl dále postupovat se zaměřením na řešení. V průběhu rozhovoru si ujasňuje úkoly, neustále reflektuje

probíhající komunikaci a snaží se o vysvětlování reality a komentovaně prohlubuje dané téma. Model GROW – viz příloha 2.

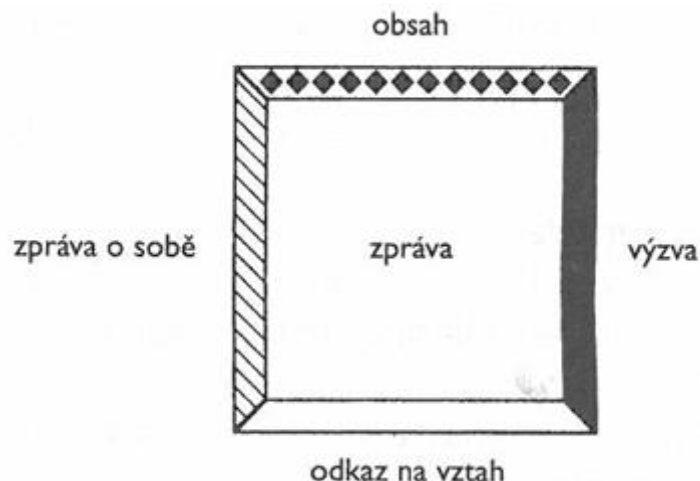
A.Crkalová N.Riethof, (3, s. 313) popisují koučování jako hledání cest, jak být spokojenějším a lepším člověkem.

1.3 Komunikace v procesu koučování

Podle M. Tureckiové (9, s. 63-70) je cílem účinné komunikace dosáhnout porozumění mezi zúčastněnými stranami. Pokud je v organizaci efektivně nastavena, potom se daří dosahování sounáležitosti pracovníků s organizací a rozvíjení spolupráce. Při vedení lidí napomáhá efektivní komunikace k rozvoji celé organizace. Lídr se snaží získávat lidi pro společný cíl; je nositelem vize, kterou představuje ostatním tak, aby ji sami přijali. Prostřednictvím efektivní komunikace se v organizaci daří dosahovat společně vynikajících výsledků.

Vedoucí pracovníci, kteří mají snahu ostatní pracovníky rozvíjet, musí přistupovat k lidem vždy zodpovědně a snažit se o to, aby se vyjadřovali vždy přesně a srozumitelně, musí být osobami pro ostatní věrohodnými a čitelnými. Jsou to právě ti, kteří zprostředkovávají jasně a zřetelně cíle, které sami sledují, a očekávání, která vůči ostatním mají. Neměli by zapomínat na to, že na pozitivní komunikaci se podílí držení těla, pohyby, mimika, gesta, pohled očí. Verbální komunikace je více spojena s rozumem, nonverbální více s emocemi, prozrazuje postoje mluvčího a jeho víru v to, co říká. Sdělení je z 55 % tvořeno nonverbálně. (2, s. 26-38)

V koučování lze využít modelu *Čtyř stránek sdělení* (viz obr. 1) podle M. Fischer – Epe (2, s. 74-80) tehdy, pokud je potřeba analyzovat problematická místa v komunikaci, při přípravě koučovacího rozhovoru, nebo při analýze vlastního komunikačního chování.



Obrázek 1: Čtyři stránky sdělení – překresleno podle M. Fischer-Epe (2, s. 75)

Čtyři stránky sdělení představují čtyři různé roviny, které zároveň probíhají při výměně obsahu sdělení mezi dvěma jedinci. Pravidla pro aktivní naslouchání podle O. Šuleře (10, s. 69) předpokládají u člověka, který aktivně naslouchá druhému, schopnost soustředění, zklidnění mysli, sledování mimoslovní komunikace (gest, postoje, mimiky, hlasu) a zhodnocení, zda je v souladu s obsahem sdělení. Následuje vyjádření zájmu o druhého „řečí těla“, přikyvováním a následné přeformulování poznatků do podoby dotazů. Sdělené informace by měly být správně pochopeny.



Obrázek 2: Postup aktivního naslouchání - překresleno podle M. Tureckiové (9, s. 75)

Metoda aktivního naslouchání podle M. Tureckiové (9, s. 75) postupuje od povzbuzení ke komunikaci k vyjasnění hlavní myšlenky jinými slovy, dále přes porozumění díky interpretaci řečeného k dosažení a projevení porozumění k pocitům partnera v komunikaci až k ocenění proběhlé komunikační výměny. Metoda *Aktivního naslouchání* (viz obr. 2) je pro koučování nezbytná. G. Jones, R. Gorel (11, s. 92) vnímají naslouchání v procesu koučování jako velmi významné. Účinné naslouchání umožňuje orientaci kouče v obsahu

mluveného, rozlišování detailů, omezení vytváření vlastních předsudků vůči koučovanému a vede kouče k efektivní zpětné vazbě. Využití tohoto modelu (*Čtyři „R“*; tj. *Respekt, Reálný čas, Relace, Reflexe*) pro účinné naslouchání je širší. Lze se jím řídit při každé situaci, kdy k nám nějaká osoba hovoří. Je důležité pracovat také v mimoslovní rovině komunikace – jakou je řeč těla (pozice vyjadřující zájem, přívětivý výraz obličeje, netěkající pohled očí, který je možno směřovat do místa mezi obočím hovořícího). Důležité je vyjadřování zájmu během rozhovoru, přitakávání na znamení srozumitelnosti obsahu. V průběhu je možné několikrát vstoupit do hovoru a shrnutím ujistit hovořícího o srozumitelnosti jeho sdělení. Naslouchání si klade nároky na čas, proto jej nelze uspěchat.

Dotazování je pro metodu koučování dovednost, která následuje po účinném naslouchání. Smyslem otázek je zjistit, zda koučovaný má informace, které potřebuje. Mohauptová (12, s. 34-52) představuje různé typy otázek, které mají výrazně pozitivní účinek v průběhu koučovacího rozhovoru, pokud jsou vhodně zvoleny a v pravý čas pokládány. Kouč by měl být dobře připraven před zahájením vlastního koučovacího rozhovoru. Jsou to například otázky otevřené, které jsou velmi praktické, nebo otázky zkoumající, vrtající, reflektivní, nedokončené či hypotetické.

Základem koučovacího rozhovoru je nechat druhého projevit svůj názor, sdělit informace, vyjádřit postoje a emoce. Cílem je navést koučovaného k tomu, aby sám zvládal řešení situací. Zpětná vazba by měla být podávána vždy včas. Druhá strana by měla mít dostatek prostoru k sebevyjádření. Koučování se zaměřuje pouze na budoucnost, minulostí se zabývá spíše psychoterapie. Při koučování je nezbytná přítomnost kouče.

1.4 Kompetence kouče

Kouč je člověk, který skrze práci se sebou samým umožňuje rozvoj druhých a má velkou důvěru v proces rozvoje. Aby bylo koučování co nejefektivnější, je nezbytné, aby dokázal přijmout myšlenku pomáhat lidem v rozvoji pomocí učení, podporovat je a poskytovat zpětnou vazbu v jejich úsilí o seberozvoj. Koučování musí mít zájem naučit se více, abychom pracovali ještě lépe.

Kouč musí mít vždy na paměti soulad svého chování s etickými principy. V první řadě se musí ujistit v tom, že koučovaný má zájem rozvíjet svůj potenciál právě za jeho pomoci.

V průběhu procesu koučování zajišťuje koučovanému svobodné rozhodnutí přerušit, nebo ukončit postup. Uzavírá s koučovaným dohodu nad cíli, způsob četnosti a realizace rozhovorů včetně finanční stránky. Zachovává mlčenlivost o informacích, které získal v průběhu koučování.

Podle A.Crkalové, N. Riethofa (3, s. 31) by měl profesionální kouč disponovat všemi osmi kompetencemi stanovenými EMCC (*Europaen Mentoring and Coaching Council*), které garantuje mezinárodní federace profesionálních koučů ICF (5).

Tyto kompetence jsou:

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 1. Sebepoznání a sebeporozumění | 5. Rozvíjení nápadů a učení |
| 2. Závazek k seberozvoji | 6. Orientace na akci a výsledky |
| 3. Kontraktování | 7. Využívání modelů a technik |
| 4. Vytváření vztahu | 8. Vyhodnocování |

Stále častěji se setkáváme v oblasti managementu s využíváním techniky koučování přímo v organizacích, buď za realizace externích (profesionálních) koučů, nebo s používáním koučovacích prvků samotným manažerem vůči podřízeným pracovníkům. Vždy se jedná o efektivní snahu o rozvoj lidských zdrojů.

Pokud se chce člověk stát profesionálním koučem, potřebuje nabýt základní kompetenci v sebepoznání a sebeporozumění, znamená to pro něj porozumět svým hodnotám, přesvědčením, umět ovládat svůj vnitřní postoj, vnímat a pracovat s odlišnostmi mezi lidmi, rozvíjet schopnost přizpůsobovat svůj projev koučovanému, nenechat se zasáhnout emocemi koučovaného a být schopen sebereflexe.

2 Od sebepoznání k poznání a pochopení druhých

2.1 Osobnost

Pokud sledujeme metodu koučování aplikovanou v praxi profesionálního kouče, či kouče – manažera, nabízí se nám otázka: „Může ovlivnit úspěšnost této metody sám kouč, nebo kouč – manažer?“ Odpověď můžeme hledat v typologii osobnosti (13, s. 17-28), která má své základy u řeckého lékaře Galéna z Pergamu. Historicky můžeme považovat za zakladatele „teorie osobnosti“ Hippokrata, který rozlišil čtyři temperamenty v závislosti na převaze tělních tekutin. S převahou krve se jedná o temperament sangvinický, s převahou hlenu temperament flegmatický, s převahou žluče jde o cholerický typ a posledním typem je melancholický temperament s převahou tělní tekutiny černé žluče.

Immanuel Kant přejal Galénovu typologii ve svém díle *Antropologie*; toto pojetí typů osobnosti bylo uznáváno až do konce 19. století.

Wundtův systém připouští, že člověk nemusí být kategorizován do jednoho typu osobnosti, ale může mít od každého kousek. Vychází z toho, že ze čtyř typů dva představují vysokou emocionalitu (sangvinik a cholerik) a dva nízkou emocionalitu (flegmatik a melancholik). Druhý rozměr viděl v změnitelnosti (cholerici, sangvinici) versus nezměnitelnosti projevu (flegmatici, melancholici). Tento systém se stal inspirací pro konstrukci dalších typologií osobnosti. (13, s. 11-13)

E. Adickes v roce 1907 navrhl „Teorii osobnosti podle čtyř světových názorů“: dogmatický, agnostický, tradiční a inovativní. Později navázal na tuto myšlenku E. Kretschmer, který označil temperamenty člověka podle psychické struktury i tělesného vzhledu. Typ člověka astenik je hubený, vytáhlý, zatímco schyzotyp je stažený, uzavřený, nesdílný. Pyknik je menší, zavalitější postavy, veselý a společenský. Posledním typem je atletik který má souměrnou svalnatou postavu, projevuje se jako střizlivý realista. (13, s. 14)

Carl Gustav Jung byl přesvědčen o tom, že lidé se navzájem liší, i když mají totožný soubor archetypů ovlivňujících je zevnitř. Funguje princip preference; to, čemu dáváme přednost. Vytvořil „psychologické typy“ pojmenované extravert a introvert. Psychologické funkce viděl C. G. Jung ve vzájemně neslučitelných dvojicích (dichotomiích): myšlení a cítění, intuice a smysly; vždy jedna z páru bývá dominantnější, druhá podpurná.

Koncem 50. let 20. Století navázala na myšlenky Junga americká psycholožka Isabela Mayersová a její dcera Katheryn Briggsová. Společně vytvořily indikátor osobnostních typů Mayersové a Briggsové, neboli MBTI. (13, s. 15-16)

2.2 Základní rozměr typologie MBTI

Na utváření osobnosti se podílí dědičnost, výchova, společnost. Výsledkem je osobnost – jednatel, který je trochu jako ostatní lidé, trochu jako někteří lidé, a trochu jako někdo jiný. Každá osobnost usiluje vždy o seberealizaci a začlenění do prostředí, ve kterém žije.

MBTI může pomoci k sebepoznání, ale také k poznání druhých – co je pro ně podstatné, co preferují, jak se rozhodují, jaké mají sociální citění a empatii. Lze ji použít pro mnoho účelů; pro koučování, k osobnostnímu rozvoji, rozvoji organizací, při plánování a rozvoji kariéry, pro zlepšení komunikace. (3, s. 34-36)

Dimenze osobnostního typu charakterizují A. Crkalová, N. Riethof (3, s. 49-88) pomocí otázek:

„Kde získáváme energii?“ [extroverze (E) vs. introverze (I)]; „Jak získáváme informace?“ [smysly (S) vs. intuice (N)]; „Jak se rozhodujeme?“ [myšlení (T) vs. citění (F)]; „Jak si organizujeme život?“ [usuzování (J) vs. vnímání (P)].

Pokud se zaměříme na koučování, nebo využívání koučovacích prvků v organizacích, zajímá nás, jak nejlépe poznáme zaměstnance. V tom nám může velmi dobře pomoci právě typologie osobnostních typů MBTI. Vycházíme z předpokladu, že každá preference je stejně dobrá. Všichni vždy používáme obě, jen jedna z nich převažuje (např. typ ISTJ, ISFJ, INFJ, INTJ apod.). (3, s. 89-120)

Lidé s různými preferencemi se v pracovním prostředí projevují různě. Např. člověk s preferencí *Extroverze* (3, s. 49) jedná rychle, má tendenci „mluvit-myslet-mluvit“, má rád lidi kolem sebe, myšlenky rozvíjí v rozhovoru s ostatními, je často netrpělivý a stresuje ho nedostatek interakce. Člověk s preferencí *Introverze* (3, s. 50) má rád čas na rozmyšlenou, má tendenci „myslet-mluvit-myslet“, pracuje raději samostatně, problémy řeší raději individuálně, má rád klid, stresuje ho přebytek interakcí.

Člověk s preferencí *Smysly* (3, s. 58) se vyjadřuje v konkrétních termínech, postupuje precizně krok za krokem, raději dělá věci s praktickým využitím, raději se zdokonaluje v osvědčených postupech a stresují ho abstraktní teorie. Člověk s preferencí *Intuice* (3, s. 59) se vyjadřuje v obecných pojmech, rád vymýšlí nové postupy, má rád změny, vítá možnost učit se něčemu novému a stresuje ho velké množství detailů.

Člověk s preferencí *Rozhodování* (3, s. 78-86) vyjadřuje systematickou komunikaci, rád pracuje podle plánu, rozhoduje se rychle, raději nachází jednoznačná řešení, nerozhodnost ho stresuje. Člověk s preferencí *Vnímání* (3, s. 79-86) preferuje spontánní komunikaci, je flexibilní, adaptuje se na změny, odkládá rozhodnutí, motivuje ho rozjízďět řešení úkolů, ale stresuje ho potřeba rychlého rozhodnutí.

Člověk s preferencí *Myšlení* (3, s. 69-72) nabízí nezaujaté objektivní rady, problémy vnímá z pohledu příčin a následků, chce spravedlnost, jednotný přístup všem, při nesouhlasu vyjadřuje otevřeně kritiku, stresuje ho nekompetentnost. Člověk s preferencí *Cítění* (3, s. 69-73) nabízí podporující rady, na problémy nahlíží v kontextu dopadu na lidi, rád naplňuje potřeby lidí v maličkostech, je soucitný, nerad sděluje nepříjemné věci a stresuje ho nedostatek spolupráce. K poznání vlastní osobnosti existuje mnoho různých možností, pro účely této diplomové práce byla vybrána typologie osobnosti MBTI pro její jednoduchost, univerzální využití a srozumitelnost.

2.3 Osobnost manažera – kouče

Od poznání sebe sama se můžeme dostat k poznání druhých. Lidé různého temperamentu a různých osobnostních typů se nejenom hodí na různé činnosti, ale také reagují různě na různé podněty. Podstatnou částí práce manažera je přimět lidi k určitému druhu činností a dosahování pracovního výkonu. Pro úspěšné vedení lidí je nezbytné na základě rozdílnosti povah se seznámit i s tím, co lidé považují na své činnosti a práci za významné a hodnotné a co je nechává lhostejnými. Dobrému manažerovi však nepostačí jenom znát temperament, povahu a osobnost podřízených zaměstnanců. Musí si uvědomit sám na sobě, jaké má sklony, jak působí jeho temperament na jeho jednání, také by měl předvídat, co může očekávat od kolegů nebo nadřízených. Typologie je pouze jedním z nástrojů, který může napomoci v poznání sebe sama i druhých. Může poskytnout také

návod, jak můžeme změnit své chování. Schopnost vyváženě používat své funkce citění a myšlení, smysly a intuici je základem práce na vlastním úspěchu.

Pro každý osobnostní typ je jedna z psychických funkcí (tzv. dominantní funkce) nejvíce rozvíjena a používána, je známo, jak uvádí A.Crkalová, N.Riethof (3, s. 49-88), že více než polovinu času trávíme aktivitou této dominantní funkce.

Je zajímavé, že při koučování se preference jednotlivých psychických funkcí mohou projevovat různě, například člověk s dominantní funkcí *Myšlení* se snaží v přístupu ke koučování vyřešit složitý problém, a zároveň ovlivnit firemní i osobní efektivitu. Při budování vztahu s koučovaným se snaží být objektivní a sdělovat informace o své osobě. V průběhu koučování se snaží pochopit koučovaného, komunikovat klidně, využívat zpětné vazby; rychle se dostane k jádru problému pomocí precizně formulovaných otázek. Tento typ kouče by si měl dát pozor na snahu věci zlepšovat, na opomíjení silných stránek koučovaného, měl by akceptovat emoce při podávání zpětné vazby, projevit uznání a nechat koučovaného spontánně mluvit. Měl by mít větší trpělivost a poskytnout koučovanému dostatek času.

Osoba s dominantní funkcí *Cítění* vidí v koučování příležitost pomáhat druhým, naplňovat jejich osobní cíle a hodnoty. S koučovanými vytváří příjemné a harmonické vztahy, dokáže se snadno vcítit do pocitů druhých a projevuje o ně zájem. V průběhu koučování dovede předvídat dopady sdělovaného na koučovaného, zaměřuje se na silné stránky, a pokud sděluje nepříjemnou zpětnou vazbu, je opatrná a mírná. Používá taktní dotazování. Vyhýbá se tématům, která by mohla vést ke vzájemným konfliktům. Tento typ kouče by si měl uvědomit, že někteří lidé potřebují slyšet špatné zprávy bez obalu, dále to, že konfrontace a výzvy také patří k metodě koučování. Měl by dát pozor, aby si roli kouče udržel.

Kouč s dominantní funkcí *Intuice* vidí příležitost v koučování k pochopení, zkoumání věcí a vytváření nových myšlenek a možností. U koučovaného se zaměřuje nejprve na to, aby uchopil smysl ukrytý za problémy. Je schopný nalézat souvislosti mezi informacemi, a proto dokáže vnímat věci s odstupem. V průběhu samotného koučování zkoumá různé možnosti řešení, nemá rád detailní informace. Může působit roztěkaně, neboť se nechává často unést novými tématy rozhovoru. Tento typ kouče by měl před poskytováním zpětné vazby provést detailní přípravu. Měl by se snažit být vždy srozumitelný a nevnímat všechny věci příliš složitě, tedy tak, jak o nich přemýšlí.

Člověk s dominantní funkcí *Smysly* vidí v koučování příležitost využít své zkušenosti k praktické pomoci druhým. Rád používá osvědčené postupy, zaměřuje se na reálné údaje, nikoliv na abstraktní teorii. Snaží se porozumět informacím od koučovaného. V průběhu koučování používá v komunikaci konkrétní výrazy. V otázkách vede k zamyšlení nad tím, co už bylo vyzkoušeno, co fungovalo. Informace rychle analyzuje, očekává rychlé změny u koučovaného. Používá postupy „pokus-omyl“. Měl by si uvědomit, že krátkodobá náprava věci je stejně důležitá jako práce na dlouhodobých problémech. Důležité je povzbuzení koučovaného. (3, s. 120)

3 Koučování v procesu řízení pracovního výkonu

Koučování podle Armstronga (4, s. 122) představuje mimořádně důležitou aktivitu řízení pracovního výkonu. V praxi je uplatňován dvojí přístup. Neformální příležitosti ke koučování se objevují v každodenním pracovním procesu, formální koučink zkoumá a identifikuje potřeby vzdělávání a rozvoje.

Práce sama vytváří příležitosti pro rozvoj pracovníků, jejich schopností, dovedností i znalostí. Manažer pokaždé, když pověřuje pracovníka novým úkolem, nebo po dokončení úkolu mu poskytuje zpětnou vazbu, má příležitost pracovníkovi pomoci, aby se naučil všechny potřebné dovednosti a metody k vykonání zadané práce, nebo aby to příště udělal lépe. Je to právě osobní přístup (obvykle typu 1+1), uskutečňující se v procesu výkonu práce, odhodlání a přesvědčení manažerů pomoci lidem v jejich vlastním osobním, či pracovním rozvoji. Efektivita koučování tkví v tom, že kouč chápe svoji úlohu pomáhat lidem se učit a koučování budou k učení motivování. Jak říká Drucker (14, s. 5): „*Největší bohatství jsou lidé.*“

Vývoj managementu posledních let směřuje k participaci – zapojení pracovníků do organizace tak, aby se zúčastnili jejího přizpůsobování se požadavkům společnosti, trhu a zákazníků. Umět motivovat své spolupracovníky pro manažera znamená naučit se zvládnout tlaky, kterým je vystaven. Pracovníci vyžadují, aby se mohli zařadit, nalézt své místo, vyjadřovat se. V organizacích dochází k výrazným změnám, které jsou způsobeny více faktory. Nové nároky jsou v organizaci kladeny na všechny pracovníky, manažery nevyjímaje. Práce s lidmi vyžaduje nedirektivní vedení založené na korektních vztazích rozvíjených na úrovni organizace. Zásadním bodem je sdílení očekávání, společné dosahování cílů a vytváření synergie. (15, s. 22-31)

Podle Daňkové (16, s. 34) je třeba se stejnými lidmi za stejných podmínek dosahovat stále vyšších výkonů. Proto způsob řízení musí směřovat k rozvoji potenciálu jednotlivých pracovníků.



Obrázek 3: Klíč k rozvoji potenciálu pracovníků – překresleno podle M. Tureckiové (9, s. 118)

Účinné a efektivní vedení lidí by mělo lidem pomoci zaměřit se na správné cíle, vědět, jak jich mohou dosáhnout, chtít cílů dosáhnout, dosahovat cílů a poznat, že jich úspěšně dosáhli.

Vedení lidí se mimo jiné zabývá otázkou, jak rozvíjet pracovní výkon, který je závislý na úrovni motivace, schopnostech pracovníka a podmínkách, které jsou mu pro práci vytvořeny. Podle M. Tureckiové (9, s. 9) je rozvoj pracovního výkonu vyjádřen vzorcem $PV = f(M \times S \times P)$, kde je pracovní výkon (PV) funkcí motivace (M), schopností pracovníka (S) a podmínek vytvořených pro jeho práci (P).



Obrázek 4: Faktory „pracovního výkonu“ lídra – překresleno podle M. Tureckiové (9, s.9)

3.1 Přístup manažera k metodě koučování

Pokud se manažer rozhodne k realizaci koučování, ať jednotlivců, nebo týmu, musí si uvědomit, že jeho manažerská úloha se v některých místech s úlohou profesionálního kouče rozchází. Manažer zodpovídá za výsledky týmu, zná lidi, před sebou má jasný cíl a rozhodování. Profesionální kouč zodpovídá pouze za proces koučování, vzhledem k tomu, že přichází zvenčí, má nadhled, nezná však lidi a nerozhoduje. Proto manažer nemůže nikdy převzít kompletní úlohu profesionálního kouče. Může však využívat prvky koučování ve své práci.

Koučovací styl práce vede manažera k tomu, aby si lépe uvědomil, co se děje, aby přesněji vyhodnocoval situaci v organizaci, kterou řídí. Podřízení se učí odpovědně volit optimální řešení, které pak také sami realizují. Adekvátní možnost rozvoje by měl manažer poskytnout všem zaměstnancům v organizaci. (12, s. 78-88)

3.2 Týmový koučink

Pokud má organizace jasně stanovený společný cíl a výstup a potřebuje aktivovat všechny členy, aby spolupracovali, pak je možné využít týmového koučinku. Výstupem z týmového koučování je akční plán.

V práci s týmem jsou možnosti využití techniky facilitace, což znamená usnadnění řešení problému, nastavení efektivní komunikace. Manažer má také možnost využít role facilitátora což je pro něho samotného jednodušší v tom, že skupinu provází pouze jednotlivým setkáním s jasným zadáním a po skončení roli opět opustí.

Facilitace týmu je také možná společně s vedoucím, který je pouze členem, facilitátorem je některý z kolegů v týmu. Facilitace v týmu může probíhat také bez účasti vedoucího.

Manažer se může stát týmovým koučem, provázet skupinu v dlouhodobém procesu a pomáhat zrání skupiny. Příležitostí k týmovému koučování, nebo facilitaci je mnoho, například: porady, strategická, nebo řešitelská setkání, výjezdy pro pravidelná setkávání týmu, či projekty. (12, s. 140-148)

Podle E. Mohauptové (12, s. 25) „*efektivní a zralé týmy nevznikají. Rostou, vyvíjejí se ze skupin zráním, uvědomováním si toho, co se děje ve mně, mezi námi, kolem nás, a to vše se dostává do rovnováhy. K týmu můžeme vyrůst.*“

Manažer si často klade otázky: „***Jak utvořit tým, aby byl efektivní?***“

Předpokladem pro vytvoření takového týmu je co největší zastoupení různých typů osobností. Rozdílnost názorů jednotlivců je pozitivní v tom, že napomáhá různým úhlům pohledu, a tím pádem nalézání více možností řešení problémů, úkolů. Předpokladem je spolupráce a akceptování rozdílnosti.

F. Bělohávek (17, s. 17-23) představuje ve své publikaci několik různých taktik uplatněných v komunikaci s problematickými osobnostmi. Manažer se ve své práci setkává s nejrůznějšími typy lidí. Jeho úkolem je formovat z různých typů osobností tým, který přispěje k efektivnímu naplňování výsledků organizace. Nejobtížnější je právě způsob komunikace. Pokud použije některou vhodnou taktiku v komunikaci, může být pro něj jednání s problematickými lidmi snazší.

- Taktika harmonie v komunikaci přináší pocit souznění mezi komunikačními partnery. Jde o nápodobu stylu komunikace druhého – tempo, hlasitost, volba formulací apod.
- Taktika převzetí způsobu argumentace – spočívá v přijetí systému uvažování partnera.
- Taktika protiargumentu – důsledné oponování názoru partnera, opakování dokola.
- Taktika nátlaku – použití je vhodné tehdy, pokud dojdou ostatní prostředky.
- Taktika obchodování – je založena na vzájemné výměně.

„Jak utvořit efektivní tým z různých jedinců?“

Zde je potřeba využít jejich silné stránky, neboť slabé stránky v týmu doplní ostatní. Manažer se musí pokusit přiřazovat lidem práci podle jejich nejlepších schopností. V případě individuálního koučinku dávat pracovníkovi podporu, projevovat zájem, usilovat o rozvoj jeho schopností a dovedností. Manažer musí postupovat vždy od rozvoje jedinců k rozvoji týmu. Zásadní je styl vedení, který uplatňuje.

Teorie situačního vedení upravená do současných podmínek závisí na obtížnosti úkolu, a současně na úrovni pracovníka vůči danému úkolu (konkrétní člověk a náročnost úkolu).

Manažer by měl volit způsob řízení daného pracovníka v souladu s cílem posouvat pracovníka kupředu, aby se naplňoval jeho potenciál. Tím snižuje míru direktivity a zvyšuje podpůrné chování. Před zadáním konkrétního úkolu je nutné posoudit, nakolik má pracovník adekvátní schopnosti a znalosti, jak je motivován a jakou má odvahu přijmout vlastní zodpovědnost za daný úkol. Pokud manažer zadává zkušenému pracovníkovi zcela nový úkol, nemůže se spoléhat jen na to, že je „šikovný“ a úkol zvládne. Pracovník potřebuje jasné zadání a kontrolu, aby se vyhnul případnému stresu.

M Daňková (16, s. 35-52) navrhuje ve své publikaci rozdělení pracovníků podle jejich úrovně do pěti kategorií (*Vozík, Rozzářené oko, Rozbuška, Chybí odvaha, Tahoun*).

Vozíky představují lidé, kteří neumějí a nechťejí. U těchto pracovníků s koučováním mnoho nezmůžeme. Potřebují tlak, ne koučovat. Zde se uplatní nejlépe příkazový styl.

Rozzářené oko – nováček, to jsou lidé, kteří neumějí, ale chtějí. Koučování je vhodné, využijeme také mentorink pro posilování k získávání potřebných dovedností. Uplatní se v tomto případě styl konzultativní.

Rozbuška – lidé, kteří umějí, ale ne vždy chtějí. Koučování je vhodné, může být efektivní, ale nebude jednoduché. Preferujeme styl participační.

Chybí odvaha – lidé, kteří umějí a chtějí, ale zatím nemají odvahu přijmout odpovědnost. Koučování je výborným nástrojem pro rozvoj potenciálu těchto pracovníků. Využijeme kombinace dvou stylů vedení - participačního a delegačního.

Tahoun – lidé, kteří umějí, chtějí a mají sílu přijmout odpovědnost. U těchto lidí jen koučujeme, jsou to výborní pracovníci, koučování používáme jako motivaci. Můžeme využít delegační styl vedení.

Tento přístup rozdělení pracovníků podle jejich úrovně můžeme vnímat spíše jako text určený široké veřejnosti, nicméně pro svou jednoduchost, srozumitelnost a platnost je oblíben také u manažerů.

Jiný pohled na tuto problematiku nám přináší teorie *Čtyř temperamentů*, kterou nezávisle na typologii osobnosti MBTI vytvořili D. Keirsey a M. Batesová již v 50. letech 20. století. Podle A. Crkalové a N. Riethofa (3, s. 166) se přesto tyto dva přístupy navzájem doplňují a je možné mezi nimi nalézt souvislosti. V této teorii jsou temperameny nazývány *Strážce, Průzkumník, Idealista a Racionalista*.

Strážci jsou osobnosti zaměřené na procedury a logistiku, dobře plánují, vypadají spořádaně a mají rádi přesný postup. Jejich temperament je kombinací čtyř osobnostních typů s preferencí S-J (ISTJ, ISFJ, ESTJ, ESFJ).

Průzkumníci jsou osobnosti zaměřené na akci a možnost volby, zajímá je akce a vzrušení, střílejí od boku a hovoří v bodech. Jejich temperament je kombinací čtyř osobnostních typů s preferencí S-P (ISTP, ISFP, ESTP, ESFP).

Idealisty jsou lidé zaměřené na vztahy. Mají o spolupracovníky skutečný zájem, bývají to empatictí posluchači. Jejich temperament je kombinací čtyř osobnostních typů s preferencí N-F (INFJ, INFP, ENFP, ENFJ).

Racionalisté jsou zaměřeni na koncepce a strategii. Dávají málo najevo, co cítí, přejí si vypadat schopně a chytře, zajímá je, kde by mohli získat další informace o důvodech a příčinách. Jejich temperament je kombinací čtyř osobnostních typů s preferencí N-T (INTJ, INTP, ENTP, ENTJ).

Týmový koučink je vhodný tehdy, pokud chce manažer své lidi v týmu rozvíjet, využít zkušeností a znalostí lidí ve skupině, a pokud nastal vhodný čas na rozvoj skupiny, která je otevřená práci na sobě, uvnitř níž panuje důvěra a dostatečná soudržnost. Podmínkou je existence zralých osobností ve skupině, připravených převzít odpovědnost.

Jestliže manažer nemá vizi, podporuje soutěživost oproti spolupráci, preferuje direktivní styl řízení, nechce žádnou změnu, pak není týmový koučink vhodnou metodou. Stejně tak i v případech, pokud je jasné k čemu má tým dojít (návrhy manažera), nebo je tým bez sebereflexe, či potřebuje školení.

Lidé ve skupině buď přemýšlí tvořivě a přicházejí s nápady, nebo analyzují, vyhodnocují, uplatňují SMART, nebo UUU parametry výstupu. Ve skupině převládá divergentní nebo konvergentní způsob myšlení, ale lidé ve skupině se snaží zajistit rovnováhu mezi těmito dvěma přístupy. Není výhodné pracovat oběma směry zároveň. Převládající způsob myšlení skupiny ovlivňují osobnosti skupiny, prostředí, typ práce, vedoucí skupiny a atmosféra a fáze skupinové dynamiky. (12, s. 44)

Když je lidem ve skupině dobře, identifikují se s ní a mají skupinovou odpovědnost, sklouzávají spíše k tvořivosti a vymýšlení nových věcí.

Vhodné je uplatnění některých technik podporujících generování nápadů, jako je např. *brainstorming*.

Učení ze zkušeností pomáhá skupině využít znalostí a zkušeností, které ve skupině mají.

Specifické techniky týmového koučování mají za cíl osvojení transformací postojů. Jsou to například techniky zaměřené na zvyšování respektu a emoční inteligence (např. *Třetí pohled*, *Emoční mapy*, *Typologie*).

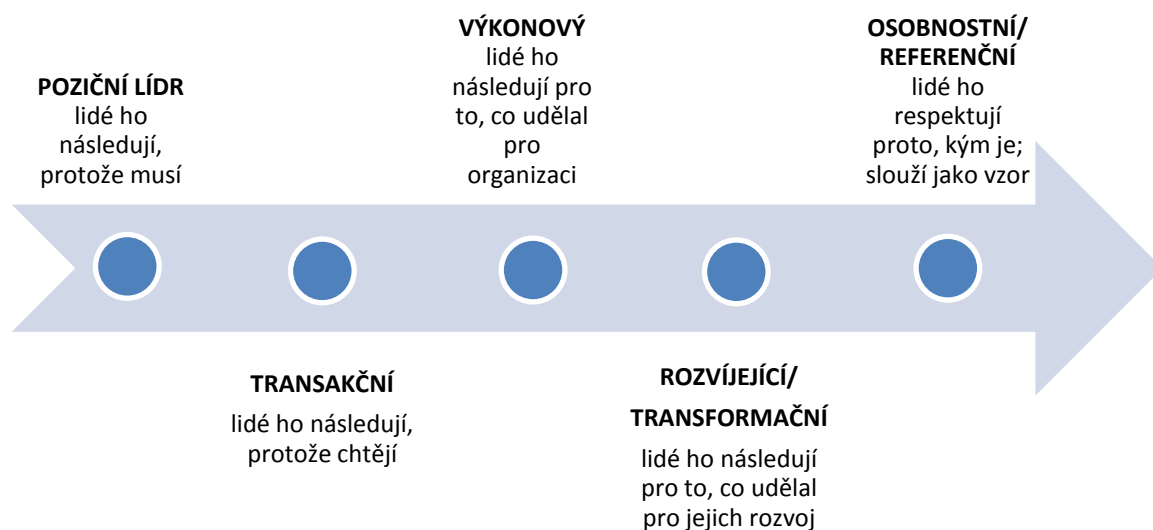
Techniky zaměřené na práci se systémem posilují uvědomování si jednotlivých částí systému i jeho celku. Podporují vzájemné respektování ve skupině i mimo ni (např. modelování procesů, modelování komunikace, konstelace a modelování vztahů ve skupině).

Budování týmu má svůj rytmus, který je třeba respektovat. Proto si musí manažer nejprve dobře promyslet, jakou techniku koučování zvolí, a kdy se rozhodne pro koučování týmu. (12, s. 199-234)

3.3 Přeměna manažera v lídra

Přeměna manažera v lídra je v procesu řízení organizace pozvolná, mění se v závislosti na vztahu a reakci lidí, které řídí, co je schopen pro lidi udělat, jak je vnímá, motivuje a jaký si získává respekt.

Osobní charakteristika lídra se vyznačuje ochotou vést, pozitivním charakterem osobnosti vůdce, morálkou a vůlí, respektem, důkladnou znalostí sebe sama a pozitivním sebehodnocením. Tureckiová (9, s. 17-22) popisuje přerod manažera v lídra podle postojů, které si vůči manažerovi – lídrovi zaměstnanci vytváří. Postupná přeměna je znázorněna na obrázku 5.



Obrázek 5: Přerod manažera v lídra – překresleno podle M. Tureckiové (9, s. 21)

M. Tureckiová (9, s. 44-55) dále navrhuje, že lídři budoucnosti potřebují hodnoty a vizi, být sami sebou, umět pružně jednat, docílit vnitřního sladění a jednat s vědomím smyslu a cíle svého konání. Výzkumy Daniela Golemana ukázaly, že emocionální inteligence je důležitější v oblasti vztahů s druhými lidmi i dosahování výsledků práce oproti teoretickým, technickým znalostem 66 % : 34 %. U lídrů je porovnání ještě vyšší 85 % : 15 %. D. Goleman dále konstatuje skutečnost, že se v oblasti přípravy na život ve školách této disciplíně vůbec nevěnují. (1, s. 214-216)

Aby mohl být manažer, přeměňující se v lídra sám sebou, musí věnovat dostatek času pochopení otázky úrovně naplňování svých osobních potřeb. Pyramida potřeb (viz obr. 6) představuje model, který je založen na předpokladu, že základní lidskou potřebou je uspokojení fyziologických potřeb (např. vody či potravy). Dokud tyto potřeby nejsou uspokojeny, ostatní nás příliš nezajímají. Dalším stupněm je potřeba bydlení a bezpečí. Zdrojem uspokojení stupně příslušnosti ke skupině je například rodina, spolek, zájmový klub, sdružení apod. Potřeba uznání a sebeúcty druhých lidí je potřebou emocionální a jejich uspokojení je závislé na druhých lidech. Pokud dosáhneme sebeúcty, sami na sebe klademe vyšší nároky a vytváříme si vlastní kritéria hodnocení sebe samotného. Koučování jako metoda rozvoje vlastního potenciálu je zde na pravém místě. Na samém vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace, kdy jsou pro člověka výzvou hodnoty a smysl lidského bytí. Zde se výborně uplatní metoda sebekoučinku.



Obrázek 6: Maslowova hierarchie potřeb – překresleno podle J. Whitmora (1, s. 121)

A. Maslow se stal jedním ze zakladatelů humanistické psychologie. Věnoval se studiu zdravých, plně funkčních jedinců s cílem hlouběji poznat a pochopit podstatu člověka. Humanistická psychologie se ve světě podnikání začala uplatňovat v sedmdesátých letech 20. století a přispěla k prosazení trendu zaměřeného na osobní rozvoj.

Vedení lidí předpokládá poznání jejich skutečných potřeb. Velká část moderní společnosti, jak říká Whitmore (1, s. 232) se začíná orientovat na potřebu sebedůvěry.

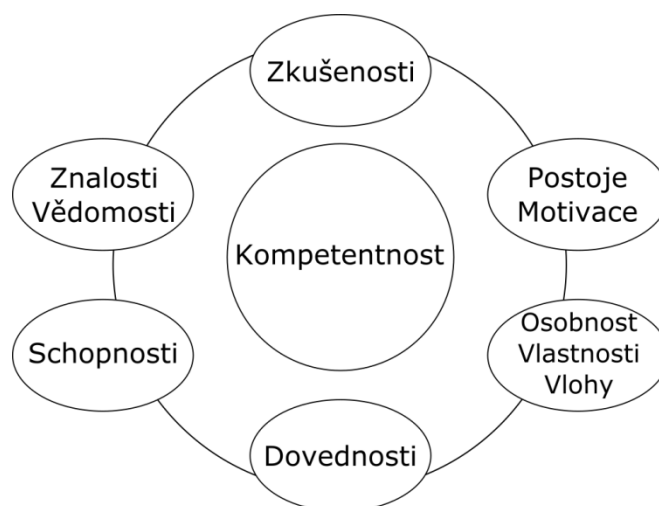
Whitmore¹ dává přednost pojmu důvěra ve vlastní schopnosti. Myslí si, že skutečná důvěra ve vlastní schopnosti vzniká tam, kde je člověk druhými lidmi považován za někoho, kdo prokázal schopnost rozhodovat. Lídrem se stává až tehdy, když překoná úroveň statusu a uznání druhých a potřebu uspokojovat své zájmy. Styl řízení a vedení určuje výkonnost zaměstnanců, koučování umožňuje dosahovat nejlepších výkonů. Jaký je a jaký by měl být líder – vůdce?

Podle Whitmora (1, s. 198-209) zahrnují charakteristické rysy vlastnosti, jako jsou: přirozená autorita, víra v sebe a vlastní schopnosti, jistota a flexibilita, schopnost jít do rizika a odhodlání.

Základní kvalitou vůdčích osobností je optimizmus, dobrá nálada, kreativita a schopnost překonávat překážky. Na počátku úkolu lídra rozvíjet potenciál pracovníků je hlubší poznání jejich osobnosti, vnímání světa, komunikace, jejich schopností a dovedností. Líder

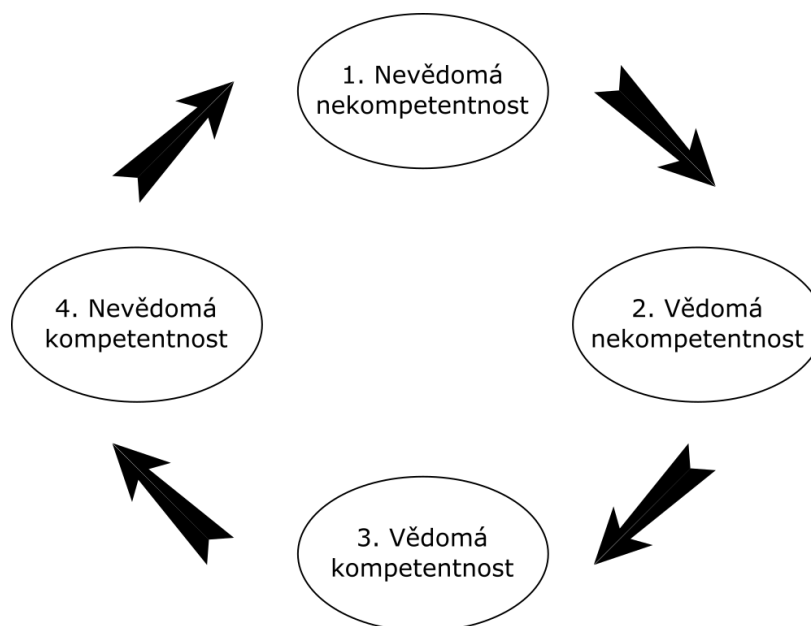
potřebuje zjistit, v jaké fázi kompetentností se každý z nich nachází, aby mohl promýšlet cíle a plány jejich dalšího rozvoje (1, s. 222-232)

Kompetence je soubor zkušeností, postojů, vlastností, dovedností, schopností, znalostí a vědomostí, potřebných pro vykonávání určitého druhu práce. Kompetenční model by mohl napomoci rozvoji pracovníka v souladu s potřebami organizace.



Obrázek 7: Systém kompetencí – překresleno podle Whitmora (1, s. 110)

Principy koučování jsou samozřejmé a logické. Pro zjednodušení pochopení je možné si představit jako čtyřstupňový proces učení (se).



Obrázek 8: Fáze kompetentnosti – proces učení se – překresleno podle Whitmora (1, s. 113)

Proces učení (se) podle J. Whitmora (1, s. 113) je možné shrnout do čtyř bodů:

1. Nevědomá nekompetentnost je stav, kdy člověk nemá potřebu kompetence a neví o ní.
2. Vědomá nekompetentnost představuje situaci, kdy člověk neodvádí očekávaný výkon a uvědomuje si své nedostatky.
3. Vědomá kompetentnost přichází, když člověk umí, uvědomuje si to a touží uspět.
4. Nevědomá kompetentnost je vše, co je skryté v člověku a čeká na objevení.

Jak vést lidi aby dosahovali co nejlepších výsledků.

Training (18, s. 65) vytvořil devět pravidel, která by měl manažer - lídr vnitřně přijmout a ve své práci efektivně využívat.

1. Začít vždy chválou a upřímným uznáním.
2. Na chyby upozorňovat nepřímo.
3. Při kritice druhého zmínit nejprve své vlastní chyby.
4. Formulovat příkazy do otázky, ne do přímých rozkazů.
5. Umožnit druhým, aby si zachovali tvář.
6. Upřímně ocenit i sebemenší zlepšení.
7. Mít o druhých to nejlepší mínění a dát jim to najevo. Budou se podle toho chovat.
8. Mít povzbuzení pro druhé, chybami se člověk učí.
9. Snažit se aby lidé rádi udělali to, co navrhujeme.

Aby manažer – lídr svou úlohu rozvoje ostatních pracovníků co nejlépe zvládl, je v první řadě potřeba především schopnost najít cestu kupředu, pomocí slov a osobním příkladem nadchnout ostatní, jít příkladem – přispívat k cílům, vytvářet z jednotlivců tým.

Pravým lídrem se stane, až ho lidé, kteří pro něho pracují, přijmou do svých srdcí a myslí.

„Jakou úlohu má současný způsob vzdělávání v životě člověka? Jakým způsobem škola vybavuje jedince pro zvládnutí rolí, které na každého v životě čekají?“

Toto jsou otázky, které je nutné pokládat vždy tam, kde používáme, nebo chceme využít metodu koučování pro rozvoj potenciálu pracovníků. (15, s. 32-35)

Již od pradávna bylo předávání vědomostí, znalostí a dovedností realizováno skrze individuální vztahy. Učitel – žák, tento vztah velmi silně provázela citovost, která výrazně ovlivnila osvojení si dobře zvládnutých dovedností, ale přinesla také rozvoj charakteru a chování. Dotazování umožňovalo žákům prozkoumávat danou situaci ze všech stran. V dobách rozvoje věd (19. století) se vyvíjela povinná školní docházka a individuální vztah učitel – žák se ztrácel ve prospěch hromadného učení, kdy je rozdáváno velké množství vědomostí považovaných za vhodné pro daný věk. I když v současnosti uznáváme nutnost učit se učit, stále je příliš kladen důraz na memorování a úspěšnost získanou dobrými známky. Příliš nabitý rozvrh vyučování nedává dostatečný prostor pro komplexní rozvoj mladých lidí. (15, s. 34-37)

Celoživotní učení, přináší další otázky s novými přístupy k využívání velkého počtu inteligencí, uvědomění si sebe sama, schopnosti vžít se do druhého.

V současné době se hovoří o rozvoji školství na všech úrovních. V důsledku toho by mohlo dojít k výuce založené na interakci s vůdčími nadšenými vyučujícími a studenty vedenými k zodpovědnosti.

3.4 Vedení lidí založené na principech

S. Covey (19, s. 67- 80) se ve své knize zamýšlí nad změnou a vývojem vedení lidí založeného na principech. Představuje tento koncept pro univerzální využití pro každý lidský vztah. Pomáhá dosahovat ušlechtilé cíle (chápaných obecněji, než v běžném životě) – lásky, míru, harmonie, spolupráce, porozumění, odhodlání a tvořivosti. Pomáhá jednat efektivněji

i v interpersonálních a manažerských vztazích. Posuzuje Demingovu teorii totální jakosti. Největším nedostatkem a příčinou největších ztrát v ekonomické oblasti v USA je podle Deminga neschopnost využít schopností lidí. Fundamentální transformace, o níž Deming hovoří, spočívá ve vytváření a rozvíjení nových základních postojů amerického managementu k „vnitřní motivaci“ a rozvoje potenciálu, a s tím zvyšování pracovního výkonu. Teorie totální jakosti ukazuje, co dělat a částečně proč to dělat, vedení založené na principech doplňuje tuto koncepci o složku „Jak to udělat“.

Vodáček a Vodáčková (20, s. 269-276) se věnují otázce kvality práce organizace. Představují vzorový model TQM (*Total Quality Management*) „Úplný management kvality“. Je plně orientovaný na konečného zákazníka, představuje systémový přístup v řízení kvality organizace. W. E. Deming, Joseph M. Juran a Armand V. Feienbaum vypracovali stručná doporučení aplikace TQM v praxi. Je to tzv. *14 Demingových bodů*.

Tento koncept musíme chápat jako ucelený rámec práce managementu a vedení na dosažení maximální efektivnosti a jakosti ve výrobě a službách práce lidí v organizaci.

Vedení založené na principech podle Covey (21, s. 63-298), zahrnuje sedm návyků a další příbuzné základní principy. (viz příloha č. 3). Postupy a metody posilování pravomocí založeného na principech umožňuje rozvoj potenciálu zaměstnanců, je zaměřeno na základní, podstatné principy, a tím umožňuje hlubokou transformaci myšlení.

Směřování *leadershipu* k rozvoji potenciálu lidí, a tím zvyšování kvality práce organizace je budoucnost, která je všem manažerům na dosah. Pochopení, přijetí a aplikace sedmi návyků skutečně efektivních lidí zaměstnanci v organizacích je výborným základem pro zvýšení totální jakosti (naplňováním 14 Demingových bodů).

Níže je uvedeno 14 Demingových bodů podle Coveyho (19, s. 75-80)

1. Vytvořit *stálost účelu* vedoucí ke zlepšení organizace. Všichni zaměstnanci by měli znát cíle a poslání organizace. Management musí být přesvědčivý nositel vize.
2. *Přijetí nové filozofie* všemi. Znamená reagovat na neustálé změny, změna řízení ve prospěch vedení.
3. *Ukončit závislost na kontrole*, aby se dosáhlo totální jakosti. Kontrolu používat smysluplně a účelně.
4. *Mít pouze jednoho dodavatele*. Vztahy s obchodními partnery budovat na základě důvěry a loajality. Neposuzovat pouze cenové hledisko při odměňování.
5. *Průběžně a neustále zdokonalovat systémy produkce a služeb*. Cílem by mělo být dosažení snížení nákladů.
6. *Zavést školení zaměstnanců*. Úkolem je rozvíjet dovednosti nových pracovníků, managementu a porozumět procesům v organizaci.
7. *Učit a realizovat vedení*. Tento princip se zaměřuje na management, smyslem je posilovat důvěru v lidský potenciál.
8. *Zbavit se strachu z efektivnosti všech*. Důležité je vytvořit důvěru v inovace.

9. *Odstranit bariéry mezi odděleními.* Snažit se optimalizovat postupy vedoucí k naplnění cílů.
10. *Eliminovat slogany a výzvy.* Méně je někdy více.
11. *Eliminovat kvóty pro výrobu.* Osvojit si metody zlepšování, zavádět procesy.
12. *Odstranit bariéry.* Zvláště ty, které neumožňují zaměstnancům být hrdí na svou práci.
13. *Vzdělávání a sebezdokonalování.* Dopřát všem v organizaci.
14. *Zavést akční plán.* Zapojit každého do procesu transformace.

Změny, ke kterým v současnosti dochází jak v rovině ekonomické, technologické, tak i v rovině společenské a kulturní, mají za následek posun ve snaze o pochopení lidské povahy. Rozšířený koncept lidské povahy podněcuje posun v chápání a vnímání role manažera. Od hrdiny k člověku, který vytváří a rozvíjí; od člověka, který velí k člověku, který radí; od člověka, který přikazuje, k učiteli; od člověka, který tvoří a přijímá rozhodnutí, k člověku, který posuzuje hodnoty – je vzorem a příkladem. (19, s. 84) Prostředí škol je specifické v tom, že úlohu manažera, lídra, vykonávají lidé, kteří jsou zároveň pedagogy a věnují se nejen řídicí práci a vedení lidí, ale také vzdělávání a výchově dětí, žáků, studentů. Možná jsou oproti manažerům působících v jiných odvětvích lidské práce ve výhodě v tom, že mají možnost poznat lidskou psychiku a povahu člověka již v prvopočáteční fázi jejího rozvoje. Mohou proto snadněji ve své každodenní praxi využívat koučovací styl vedení.

3.5 Budoucnost koučování

E. Stacke (15, s. 136-139) hodnotí přínos koučování hlavně v přístupu k managementu firem. V budoucnu umožní metoda koučování rychlejší přechod organizací k autonomii, zajistí více zodpovědných pracovníků, vůdčích lídrů, v organizacích bude stále méně stresovaných a více těch lidí, kteří si věří. Tím bude zajištěno stálé zvyšování kvality.

A. Crkalová, N. Riethof (3, s. 257-263) si myslí, že hranice mezi koučováním a terapií se v současnosti stírá. Potrvá však ještě dlouhou dobu, než se podaří jednotlivé směry vůči sobě jednoznačně vymezit. „*Koučování je disciplína s velkým potenciálem pro využití v budoucnosti.*“ (3, s. 259)

John Whitmore (1, s. 233-238) shrnuje úspěchy metody koučování za uplynulých 20 let. Přibližuje humanistickou psychologii v koučování označovanou jako pozitivní psychologii, která je výsledkem vývoje a přechodu současných přístupů behaviorální a kognitivní psychologie. Duchovní rozměr člověka se začíná v západním světě rozvíjet. Současná doba přináší lidem pocity nejistoty při neustále se měnících podmínkách, ztráty bezpečí, ekonomickou nejistotu a vnímají to jako omezení v jejich rozvoji, dalším růstu. Touží po klidu, harmonii, více hledají smysl svého života. Koučování může napomoci nalézat odpovědi na otázky, které lidi trápí v oblasti globálních problémů lidské společnosti. Koučové budoucnosti budou muset v brzké době zvládnout psychologické i duchovní aspekty své práce, ale bude třeba, aby se orientovali také v problémech světa tak, aby dokázali pomoci lidem nacházet uspokojivé odpovědi na nejrůznější otázky současné doby.

Whitmore (1, s. 233-238) očekává, že se v budoucnu koučové stanou lídry a jejich role i funkce splynou. Ve všech oblastech lidského konání vznikne větší potřeba výchovy k větší zodpovědnosti a chápání reality. Je přesvědčen, že metoda koučování může napomoci lidem zbavit se mnoha obav, které omezují jejich přizpůsobivost rychle se měnícím podmínkám společnosti. Koučování vede ke změně myšlení, přináší odlišný, mnohem optimističtější pohled na lidi. Vnímá je jako silné samostatné jedince, kteří jsou schopni rozvíjet svůj vlastní skrytý a bohatý potenciál. Koučování se postupně dostává do povědomí lidí, kteří ho přijímají a využívají, podobně jako poradenství, facilitaci, posilování pravomocí, mentorování, podporu, směřování či psychoterapii. V jejich základu se nacházejí společné principy vědomí reality a odpovědnosti, které představují nejhlubší základ růstu lidského potenciálu a efektivnosti. Koučování je třeba všude. V institucích i u jednotlivců.

Whitmore (1, s. 237-238) vidí koučování jako prostředek pro vznik nového řádu, který nastaví změnu od hierarchických struktur k nástupu vlastní odpovědnosti a proměně světa v lepší místo k životu pro všechny.

4 Výzkumná část diplomové práce

Cílem práce bylo zjistit a vyhodnotit přínos koučování pro rozvoj lidských zdrojů v mateřských školách pod jedním zřizovatelem.

Předmětem šetření bylo zjistit, jakým způsobem přistupují jednotliví ředitelé k problematice koučování, která je relativně moderní metodou vedení lidí, zda má na uplatňování této metody i určitý vliv také délka řídicí praxe, a do jaké míry ovlivňuje aplikaci koučování osobnost samotného ředitele (ředitelky) školy.

Sledování vlivu koučování na rozvoj byl v tomto šetření rozdělen do pěti částí, a to na základě otevřených otázek, které byly uplatňovány v průběhu kvalitativního šetření.

1. Jaký vliv má koučování na posun zaměstnance v profesní rovině?
2. Jaký vliv má koučování na posun zaměstnance v osobní rovině?
3. Jaký vliv má koučování na rozvoj organizace?
4. Jaký vliv má koučování na přístup ředitele k vedení lidí?
5. Kdy je metoda koučování v praxi neúspěšná?

Metoda zpracování

Pro výzkumné šetření byla zvolena metoda kvantitativního šetření s využitím dotazníku pro nastínění situace v oblasti uplatňování metody koučování v praxi řízení mateřských škol pod jedním zřizovatelem a dále bylo uplatněno kvalitativní šetření formou konstantní komparace, s využitím interview, metody životní historie a analýzy dokumentů. Byly využity možnosti testů osobnosti MBTI u ředitelek vybraných do zúženého záměrného výběru.

Ve výzkumném šetření bylo použito shrnutí metodologického výzkumu „Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů základních škol“ M. Pol a kol.(2009) (22) a pokračující šetření „Od fáze profesní jistoty k novým výzvám.“ M. Pol a kol. (2010) (23) pro zjištění možného vlivu profesní dráhy ředitelů na uplatnění metody koučování v jejich řídicí praxi.

Respondenti

Pro dotazníkové šetření výzkumné části práce byli osloveni všichni ředitelé mateřských škol mající společného zřizovatele v celkovém počtu patnáct.

Zúžení záměrného výběru bylo provedeno na 3 ředitelky mateřských škol pod jedním zřizovatelem zvolených podle délky jejich řídicí praxe. S těmito ředitelkami se uskutečnilo interview věnované problematice využívání metody koučování v praxi.

Dotazník zahrnoval 12 otázek zkoumajících přístup ředitele k metodě koučování a k uplatňování manažerských funkcí v procesu řízení mateřských škol.

Předvýzkum dotazníkového šetření byl proveden u dvou ředitelů (ředitelek) pro zjištění srozumitelnosti předložených otázek v dotazníku.

Dotazník byl elektronicky rozeslán na všechny mateřské školy (15) pod jedním zřizovatelem. Vyplněný dotazník zaslali všichni, o zpětné zaslání výsledků žádalo 5 ředitelů.

V další fázi výzkumné části diplomové práce bylo využito kvalitativní šetření formou konstantní komparace, s využitím interview, metody životní historie a analýzy dokumentů. Byly využity možnosti testů osobnosti MBTI u tří ředitelek vybraných do zúženého záměrného výběru.

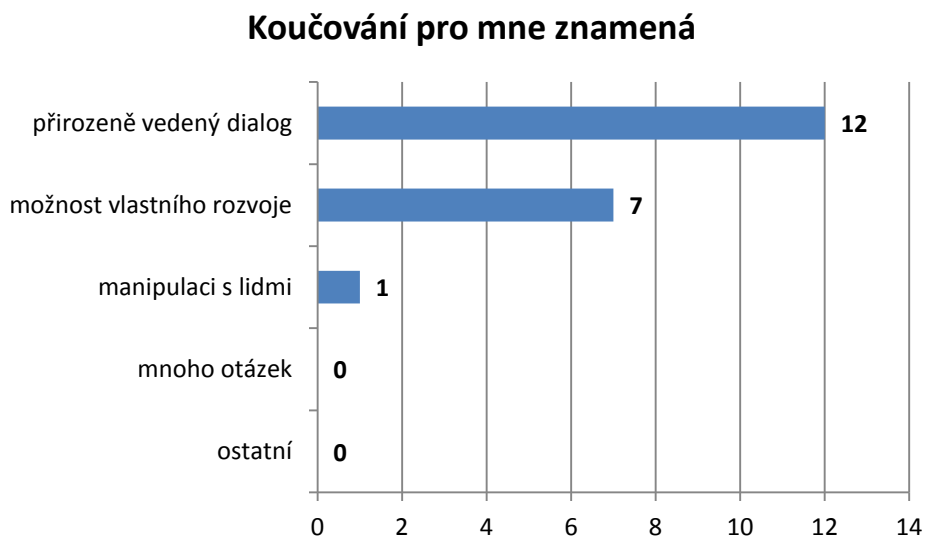
Interview byla s ředitelkou prováděna vždy v té mateřské škole, kterou sama řídí. Ředitelky měly možnost doplnit další informace i po ukončení interview. Poskytly náhled do školní dokumentace věnující se problematice rozvoje pracovníků v organizaci, kterou řídí.

Před realizací samotných rozhovorů byla připravena osnova, zahrnující otázky pro snazší porovnávání a hledání souvislostí u odpovědí jednotlivých ředitelek. Rozhovory byly se souhlasem dotazovaných nahrávány na mobilní zařízení, poté přepisovány do textové podoby pro zajištění přiložení do přílohové části diplomové práce. U jednotlivých ředitelek byla porovnávána MBTI typologie osobnosti a fáze profesní dráhy, ve které se právě nachází.

Analýza získaných údajů a interpretace

Analýza dotazníkového šetření představuje, jaké jsou zkušenosti s metodou koučování v praxi řízení mateřských škol pod jedním zřizovatelem.

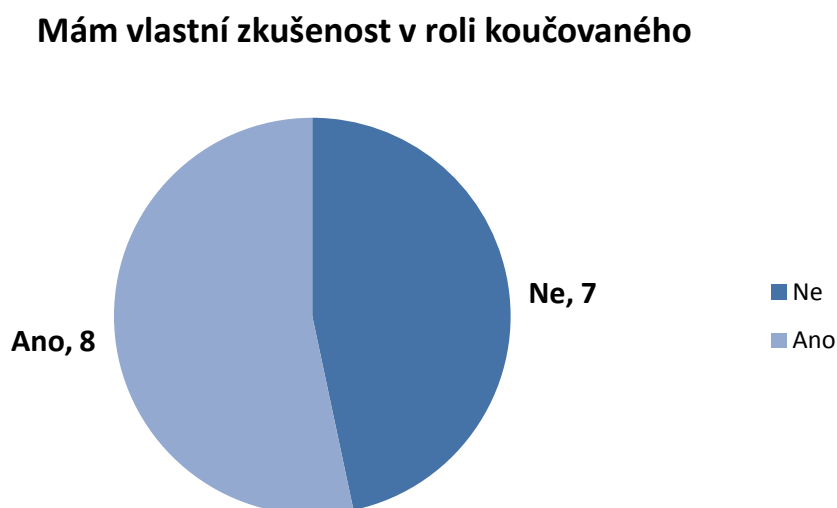
Analýza otázky č. 1: Co pro vás, jako ředitele koučování znamená?



1: Graf Co koučování pro ředitele mateřských škol znamená

Komentář: Ředitelé mateřských škol pod jedním zřizovatelem vnímají metodu koučování nejčastěji jako přirozeně vedený dialog v 80 %, možnost vlastního rozvoje v 47 %. Pouze v jednom případě znamená koučování pro ředitele manipulaci s lidmi. Tento případ byl podrobněji objasněn (zaznamenáno ve shrnutí výzkumné části).

Analýza otázky č. 2: Máte vlastní zkušenost v roli koučovaného?

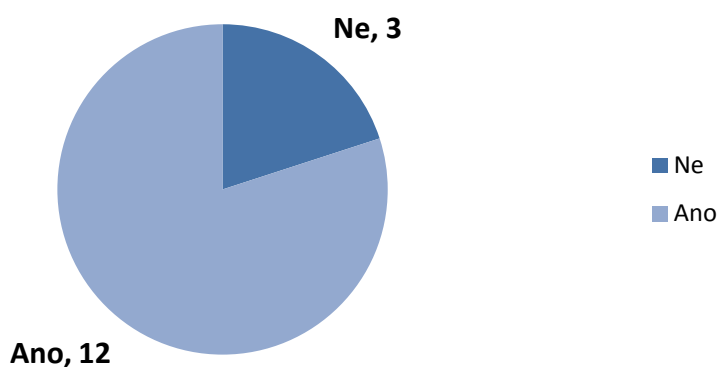


2: Graf představující vlastní zkušenost ředitelů v roli koučovaného

Komentář: Zkušenosti ředitelů v roli koučovaného jsou v 53 %, 47 % ředitelů uvedlo, že vlastní zkušenost nemají.

Analýza otázky č. 3: Máte vlastní zkušenost v roli kouče?

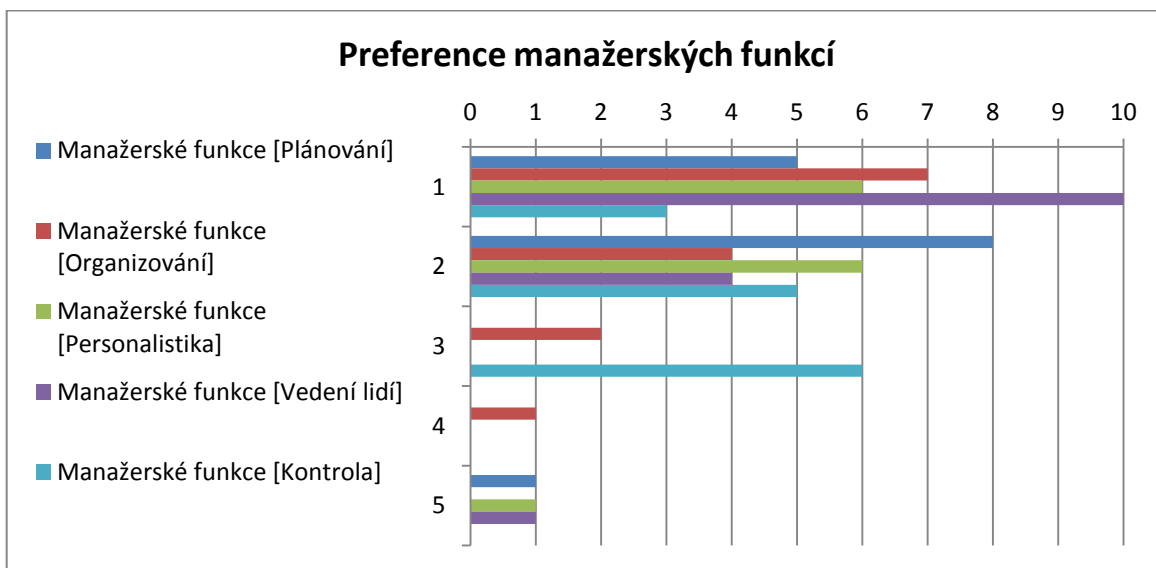
Mám vlastní zkušenost v roli kouče



3: Graf představující vlastní zkušenost ředitelů v roli kouče

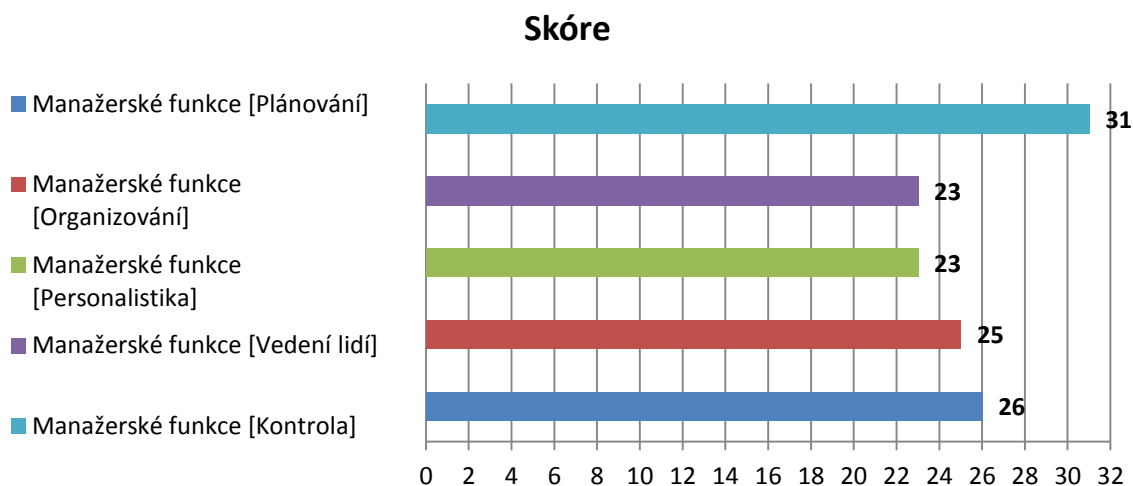
Komentář: Zkušenosti ředitelů v roli kouče jsou výrazně vyšší oproti těm, kteří zkušenost nemají 80 % : 20 %. Z výsledků vyplývá, že dotázaní ředitelé s metodou koučování pracují.

Analýza otázek č. 4-8: Jakou manažerskou funkci ve své řídicí praxi preferujete? (známkováno jako ve škole)



4: Graf porovnání preference manažerských funkcí využívaných ředitelem při řízení v mateřských školách

Komentář: V souhrnném přehledu manažerských funkcí uváděli ředitelé své preference v tomto pořadí vedení lidí a personalistika, organizování, plánování a na posledním místě kontrola. Skóre bylo provedeno součtem jednotlivých bodových hodnot.



5: Graf zobrazující výsledné skóre preferencí jednotlivých manažerských funkcí dotazovanými řediteli

Komentář: Skóre bylo provedeno součtem jednotlivých bodových hodnot. Výsledek ukazuje na potlačování manažerské funkce kontroly, zároveň s preferencí vedení lidí a personalistiky, což naznačuje zájem, či potřebu ředitelů věnovat pozornost zaměstnancům.

Analýza otázky č. 9: Jaké problémy řešíte v organizaci nejčastěji?

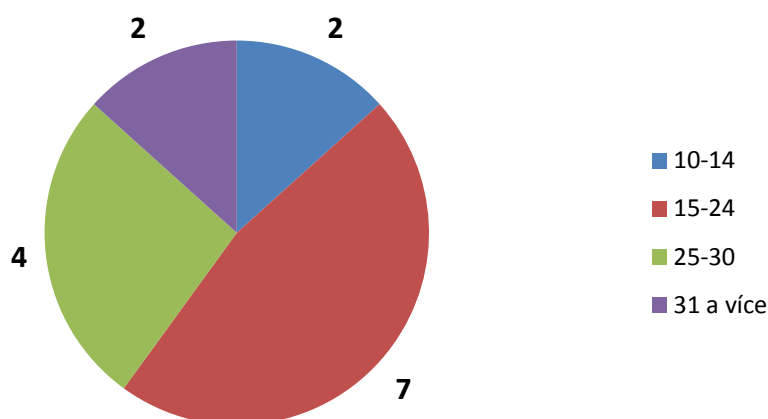


6: Graf představující oblasti, ve kterých řeší ředitelé nejčastěji problémy

Komentář: Ředitelé se ve své řídicí praxi nejčastěji potýkají s problémy v oblasti provozních záležitostí v 60 %, dále v oblasti finanční ve 40 %, shodně ve 33 % v oblastech personální a komunikační, nejméně v oblasti pedagogické.

Analýza otázky č. 10: Jaký je počet zaměstnanců ve škole, kterou řídíte?

Počet zaměstnanců ve organizaci kterou řídíte je

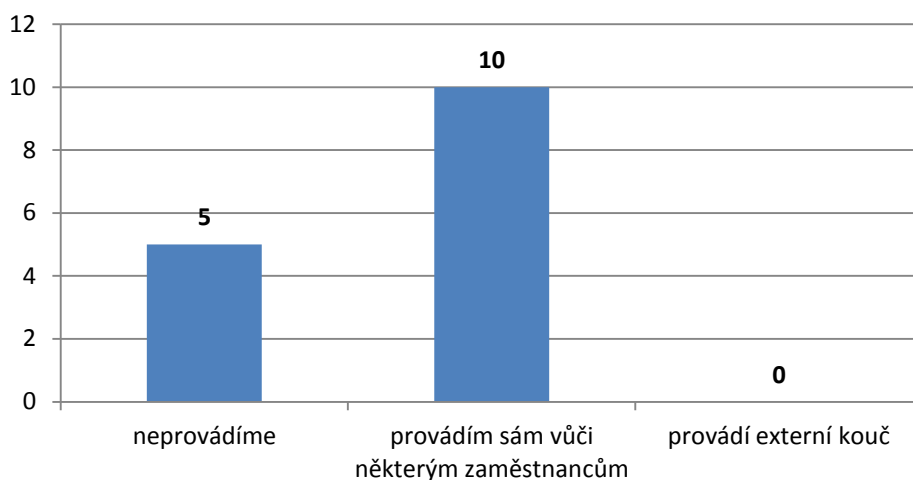


7: Graf znázorňující velikost organizace podle počtu zaměstnanců

Komentář: V rámci společného zřizovatele je nejvíce škol s 15-24 zaměstnanci a to téměř polovina (7 škol), čtyři školy mají do 30 zaměstnanců a stejný počet je malých a velkých škol – do 14 zaměstnanců a nad 31 zaměstnanců (2).

Analýza otázky č. 11: Kdo provádí koučování ve vaší organizaci?

Koučování v naší organizaci

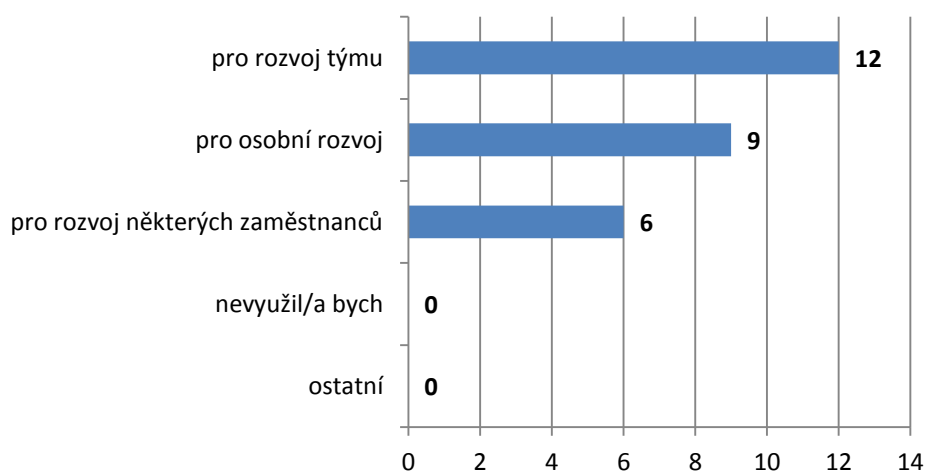


8: Graf znázorňující provádění koučování ve školách

Komentář: Z odpovědí je patrné, že metoda koučování se v mateřských školách pod jedním zřizovatelem provádí v 10 školách, což jsou 2/3 dotázaných. V 5 organizacích ředitelé uvedli, že se koučování neprovádí.

Analýza otázky č. 12: Kdyby byla možnost, k čemu byste využil koučování?

Pokud by byla možnost, využil bych koučování



9: Graf znázorňující využití koučování přímo ředitelem v případě možnosti

Komentář: Ředitelé uvedli, že pokud by měli možnost, využili by koučování pro rozvoj týmu v 80 % odpovědí, také pro osobní rozvoj v 60 %, nebo pro rozvoj některých

zaměstnanců ve 40 %. Nikdo neuváděl, že by v případě možností metodu koučování nevyužil.

Výsledky dotazníkového šetření, které nám poskytly vhled do tématu koučování v mateřských školách pod jedním zřizovatelem, ukázaly, že metoda koučování je ředitelům známá. Vnímají ji jako přirozeně vedený dialog či možnost vlastního rozvoje. Pokud by měli tu možnost, využili by metody koučování hlavně pro rozvoj týmu, také k osobnímu rozvoji, či rozvoji ostatních zaměstnanců. Pouze v jednom případě je tato metoda ředitelem považována za manipulaci s lidmi.

Tato skutečnost byla blíže specifikována dotázaným v telefonickém rozhovoru. Jednalo se o ředitelku školy v současné době 5 let v řídicí praxi. Uvedla svou vlastní zkušenost získanou na semináři zaměřeným na metodu koučování, který před nedávnem absolvovala: *„Bylo to divné. Ten moderátor tam předváděl, na jednotlivých účastnících využití různých koučovacích rozhovorů. Nebylo to příjemné. Měla jsem pocit, že mě dovádí k odpovědi, kterou chce slyšet on sám.“* Na otázku, jak ona sama přistupuje k zaměstnancům, se svěřila o situacích, které se v jejím pracovním týmu odehrávají. Ředitelka ve své praxi využívá spíše demokratický styl řízení, ale postěžovala si: *„... Je to s lidmi těžké. Když už si myslím, že všichni vědí, co mají dělat a jsou motivováni, tak se objeví nějaký drobný problém, nejčastěji v komunikaci, který vše naruší, a pak mám pocit, že jsem ve svém snažení o utváření samostatného, funkčního týmu zase na začátku.“*

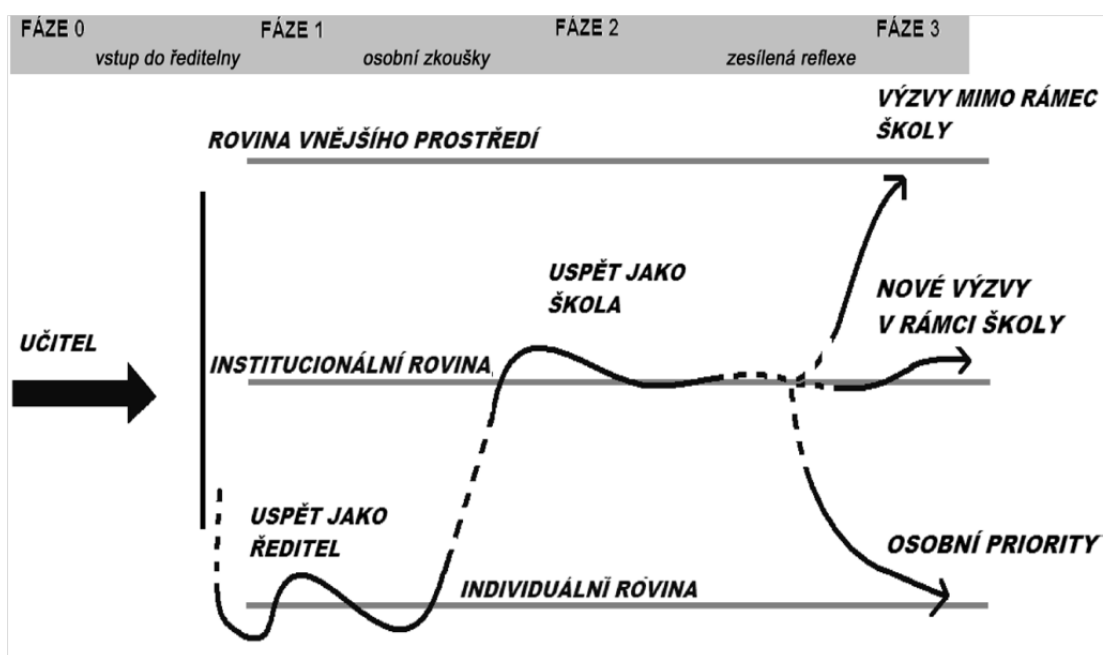
Tato realita může být zapříčiněna tím, že se ředitelka ještě stále nachází v první fázi profesní dráhy, nazvané „vstup do ředitelny“, kdy přijímá a osvojuje si všechny potřebné kompetence pro zvládnutí všech úkolů vyplývajících z výkonu funkce ředitelky. Také to může z části být dáno tím, že ředitelka dlouhou dobu byla součástí pracovního týmu jako učitelka, a tuto pozici jen nerada opouští.

Z realizovaného šetření dále vyplývá, že více než polovina dotazovaných má vlastní zkušenost v roli koučovaného, 12 ředitelů má zkušenost v roli kouče. V deseti mateřských školách koučuje některé zaměstnance sám ředitel, v pěti organizacích tuto metodu nevyužívají. Ředitelé uvedli preference jednotlivých manažerských funkcí, v souhrnu v tomto pořadí – nejvíce preferovaná je funkce vedení lidí, pak personalistika, organizování, plánování a nakonec kontrola. Nejčastější problémy v jednotlivých

organizacích se řeší v oblasti provozních záležitostí, finanční otázky, pak personální a komunikační či pedagogické.

Potlačování četnosti kontrol v systému řízení mateřských škol pod jedním zřizovatelem, jak naznačuje dotazníkové šetření, ukazuje zaměření ředitelů na zájem o pracovníky a snahu o jejich rozvoj.

Analýza využitého výzkumného šetření



Obrázek 9: „Vývoj profesní dráhy ředitelů základních škol“ (22,23)

Autoři tohoto výzkumu dospěli k poznání, že reálné vykonávání ředitelské funkce má zřetelnou vnitřní dynamiku. Zkušený ředitel se od ředitele na počátku působení ve funkci liší zejména tím, že se postupně změnil jeho přístup k výkonu funkce ředitele. Popis vývoje profesní dráhy ředitelů základních škol byl rozčleněn na 3 fáze (vstup do ředitelny, osobní zkoušky, zesílená reflexe) v prvním výzkumu a doplněn v navazujícím výzkumném šetření o přechodná období odvozená od určujících momentů profesní dráhy ředitele.

Závěr využitého metodologického výzkumu: Navzdory rozdílným individuálním stylům se přístup k výkonu ředitelské funkce v čase mění v souvislosti s fázemi ředitelské dráhy. Od počátečního vykonávání všech řídicích povinností samotným ředitelem přichází posun k realističtějšímu způsobu řízení změn za podpory klíčových aktérů, rozhodujících pro jeho uspokojivé fungování v roli ředitele. Počáteční období sebe potvrzení, či sebe přijetí v roli

ředitele je následováno obdobím, ve kterém se ředitelé již mohou otevřít novým výzvám a obohatit o ně své cíle. Výzkum dává podněty pro možnosti evaluace práce ředitelů škol, varuje před přehnanými očekáváními od ředitelů v prvních dnech, měsících jejich práce. Významný je přínos tohoto výzkumu pro vzdělávací politiku včetně formulace určitých principů přípravy ředitelů škol a jejich vnější podpory v ředitelské práci. Vývojové fáze jsou individuální, ne všichni ředitelé prožívají jednotlivé etapy se stejnou intenzitou.

Potvrzením této skutečnosti jsou také tři příběhy profesní dráhy ředitelek mateřských škol pod jedním zřizovatelem. Profesní dráha ředitele zahrnuje podle výzkumů určitou dynamiku, představující jednotlivé fáze – vstup do ředitelny, osobní zkoušky, fázi profesní jistoty, zesílenou reflexi a fázi přinášející nové výzvy.

Analýza profesní dráhy jednotlivých ředitelek zařazených do zúženého výběru výzkumného šetření

Každá z ředitelek A, B, C – vybraných do zúženého výběru výzkumného šetření této diplomové práce se ocitá v rozdílné fázi profesní dráhy, což samy potvrdily v řízených rozhovorech. Metoda koučování, uplatňovaná v procesu řízení jednotlivých ředitelek, může být tímto faktem také ovlivněna.

Profesní dráha ředitelky A – rozhovor se uskutečnil ve škole, kterou sama řídí.

Profesní dráha ředitelky A začala v roce 1988 ukončením střední pedagogické školy. Po maturitě nastoupila do mateřské školy jako učitelka na 8 let. Po mateřské dovolené (2 děti) z důvodu přestěhování rodiny přešla do současné mateřské školy, kde působí od roku 1996 jako zástupkyně ředitelky. Zpočátku nebyla její ambicí pozice ředitelky školy, ale postupně ji lákala myšlenka utvořit si školku tak, aby fungovala podle jejích vlastních představ. Od roku 2005 začala uvažovat o funkci ředitelky. Roku 2007 absolvovala funkční studium. Po odchodu bývalé ředitelky do důchodu byla v roce 2012 jmenována do funkce ředitelky mateřské školy pro 112 dětí / 14 zaměstnanců, z toho 8 pedagogů. Na Centru školského managementu pedagogické fakulty UK ukončila bakalářské studium v oboru školský management v roce 2014.

Na počátku profesní dráhy ředitelky procházela obdobím přijímání role a odpovědností vyplývajících z funkce. Bylo pro ni obtížné opustit roli „učitelky“ – vůči pedagogickým pracovníkům. Toto období vymezuje na dobu prvního roku nástupu do funkce. Styl řízení preferuje vůči pedagogům demokratický, vůči provozním zaměstnancům je to spíše

autoritativní. Po 2,5 letech řídicí praxe nepocituje nějakou větší potřebu věci měnit, orientovat se na nové úkoly, či výzvy ani potřebu změny v přístupu k zaměstnancům v oblasti vedení lidí. Zatím buduje vlastní sebedůvěru při přijímání kompletní zodpovědnosti vyplývající ze zastávání funkce ředitelky školy v počáteční fázi profesní dráhy „vstup do ředitelny“.

„Zaměstnanci ví, co se od nich očekává, mají jasně daná pravidla. Ne všichni je ovšem dodržují... Pokud je nedodržují, přistupuji k razantnějším zákrokům. Preferuji demokratický styl, ale u některých i autoritativní. Větší problém je s nepedagogy s plněním si svých vlastních povinností. Potřebují důslednější kontrolu. Všichni mají pracovní náplň. Větší problém mám ve školní jídelně. Vedoucí pracovník nevykonává svou práci a bojuje s tím od začátku. Seběmenší problém ve školní jídelně musím řešit sama. Uvažovala jsem o ukončení jeho vedoucí funkce. Trvá to již rok. Zatím jsem nic nevyřešila, zůstala jsem u toho uvažování.“

V případě vedoucí školní jídelny s koučováním příliš neuspěla. Situaci popisuje takto: „Snažila jsem se koučováním pracovníci pomoci, ale nejde to. Je tomu nepřístupná. Je to pořád dokola. Když se jí zeptám – jak bys to chtěla, co bys udělala? Tak sice něco odpoví, ale příště je to stejné. Nic se v jejím chování nezmění. Ona prostě nechce. Vyhovuje jí to, jak to je. Budu to muset řešit jinak.“

Metoda koučování je založena na aktivně vedeném dialogu. Pokud jedna strana nechce spolupracovat, koučování nemá výsledný efekt.

Ředitelka A, 2,5 roku v řídicí funkci, má vlastní zkušenost s koučováním (1 rok úspěšně v programu zdravého stravování), také sama metodu koučování vůči zaměstnancům využívá, spíše neformálně, velký důraz ve své řídicí práci klade na budování a formování týmu. Již se setkala se situací, kdy koučování nebylo možné realizovat. Bylo to v případě pracovnice, která „neumí a nechce“. Proto uvažuje o ukončení pracovního poměru s touto pracovnicí.

Vzhledem k tomu, že je nyní v první fázi profesní dráhy „nástup do ředitelny“, věnuje mnoho času plnění všech základních povinností vyplývajících z této funkce. Zatím nemá větší plány do budoucna, o zaměstnancích přemýšlí, mají její důvěru, což je z velké části dáno také tím, že před nástupem do funkce ředitelky v této mateřské škole pracovala jako zástupkyně ředitelky již 8 let.

Profesní dráha ředitelky B – rozhovor se uskutečnil ve škole, kterou sama řídí.

Profesní dráha ředitelky B započala v roce 1976, nejprve nástupem do praxe jako učitelka, od roku 1990 působila jako ředitelka mateřské školy, ve svých 36 letech, (vlastním dětem bylo v té době 8 a 10 let). Toto období charakterizuje ředitelka B jako počáteční fázi své profesní dráhy. Teprve zhruba po 8 letech výkonu řídicí funkce se cítila jistější, pocit větší jistoty ve své manažerské schopnosti získala při velké změně, která se udála v souvislosti s přechodem škol do právní subjektivity. Tato změna s sebou přinesla větší pravomoci v rozhodování, změnu pracovní náplně ředitelky, větší administrativní zátěž, a také větší prostor pro uplatnění koučovacích prvků - při zavádění změny, nastavení delegování, možnosti výběru pracovníků a upevňování týmu. Pro ředitelku to byla výzva k sebekoučování, neboť musela za krátkou dobu realizovat změnu, se kterou mnoho zkušeností nebylo, informace se předávaly díky zkušenostem ředitelů, kteří realizovali vstup do právní subjektivity v první vlně a byli ochotni sdílet své zkušenosti s řediteli, přecházejícími do právní subjektivity ve druhé vlně.

V této mateřské škole, která se stala příspěvkovou organizací, působila ředitelka B ještě dva roky. Za tu dobu se díky její aktivitě podařilo prostředí školky zvelebit, avšak z důvodu poklesu demografické křivky v roce 2000 byla činnost školy utlumena a škola zanikla.

Zlomovým okamžikem v profesní dráze pro ni byla tragická událost. *„Zlom pro mě byl, když nám tragicky zemřela kolegyně. Dozvěděla jsem se to v neděli odpoledne a v pondělí ráno začínal přípravný týden a já jsem do té práce šla s tím, že to musím všem říct, a to bych řekla, že pro mě byl obrovský zlom. Bylo to tragický, hrozně smutný, ale najednou jsem se musela před ty lidi postavit a říct jim takovou šílenou věc a všechny s tím srovnat, a já to neměla srovnané sama v sobě, ale musela jsem pořešit ostatní. A tam jsem si uvědomila, že jsou věci, kdy vám nikdo nepomůže. Na tohle je člověk úplně sám. Jestli neumím vyplnit nějaký výkaz, tak mi někdo pomůže, ale jak říct takovou věc, vám nikdo neřekne. Tam se to ve mně zlomilo a tam jsem si řekla, že se vším všady jsem úplně zodpovědná za všechno, co se ve školce děje... tam jsem již také byla rozhodnutá odejít, měla jsem jiné nabídky práce, ale nakonec mě přesvědčili zástupci Odboru školství a kultury (OŠK), a také jsem si uvědomila, jak moc mám prostředí školky ráda, a já jsem přijala nabídku do konkurzu do této mateřské školy.“*

Pro ředitelku byla tato událost dalším mezníkem její profesní dráhy. Nastalo období rozhodování, co dál. Byla připravena odejít ze školství, pracovní nabídky měla z oblasti zastupování umělců v umělecké agentuře, či ve firmě vytvářející a realizující psychotesty.

V řídicí praxi měla zkušenosti již deset let, což oceňovali zástupci odboru školství a kultury zřizovatele a oslovili ředitelku B s nabídkou podání přihlášky do konkurzního řízení pro nově vzniklou mateřskou školu, sloučenou ze tří zaniklých organizací. Byla to výzva, kterou však ředitelka B nejprve důkladně zvažovala. Důvodem byly zmiňované nabídky, ale záhy si uvědomila, jak je jí prostředí mateřské školy velmi blízké a jak vřelý a laskavý vztah k dětem má. Pochopila, že by o toto všechno v rezortu mimo oblast školství přišla, což nemohla dopustit.

Nově vznikající mateřská škola, sloučená ze tří zaniklých organizací potřebovala zkušeného manažera, který se zaměří na oblast vedení lidí, dokáže vytvořit plně funkční pracovní tým, kvalitní zázemí nejen dětem, ale i rodičům a zaměstnancům školy.

Ředitelka uvádí, že období budování týmu trvalo zhruba dva až tři roky. Koučování bylo na denním pořádku. Sama si svým příkladem a pracovním nasazením dokázala brzy získat důvěru zaměstnanců a krok za krokem budovala tým, který je nyní stabilní a funguje dodnes.

Sama říká: *„Ty začátky tady byly těžké, protože se škola sloučila ze dvou mateřských škol a jedna mateřská škola se odloučila od základní školy a já jsem přišla ze třetí mateřské školy se svými zaměstnanci, takže tu nakonec byli zaměstnanci ze tří mateřských škol. A v podstatě dříve se tu nic nedělalo, neopravovalo a všichni si tady žili tak nějak v klidku, a když jsem nastoupila já, tak se rekonstruovalo a já byla tak trošku za nové koště, co dobře mete a každý problém, který byl, byl spojován s tím – ona je tu nová a zase si něco vymýšlí... Ale během roku lidi pochopili, že jsem byla já vždy ta první, která šla do té práce, která se snažila něco udělat a snažila jsem se je motivovat, aby dělali práci, která má smysl, aby se tu děti dobře cítily, aby jim tu bylo dobře a dělalo se to pro ně. A když se lidem vezmou takové ty nesmysly, které mají dělat a mají příjemnou odezvu, tak se v té práci dobře cítí. Po třech letech jsme tu již šlapali jako jedna parta.“*

Profesní dráha přinesla další výzvu pro ředitele škol v roce 2004 se změnou školského zákona a později vznikem rámcových vzdělávacích programů a zavádění školních vzdělávacích programů.

V této době se výrazně měnil přístup k zaměstnancům, manažeři cítili potřebu více delegovat pravomoci a odpovědnosti na ostatní pracovníky, pedagogové dostali větší prostor pro profesní rozvoj díky dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků. Zavedly se do praxe různé techniky v oblasti vedení lidí, manažeři se pomalu začali měnit v lídry a vše začalo směřovat ke zlepšování kvality a učící se společnosti. Ředitelka B v té době realizovala celoplošné testování školy v projektu Barvy života (26). Sama se stala konzultantkou tohoto projektu, což znamenalo projít osobnostním testováním a absolvovat koučování sama na sobě, díky externímu kouči (zástupce firmy). V mateřské škole byli testováni zaměstnanci, děti i celý kolektiv. Ředitelka B poté, co zaměstnanci vyplnili osobnostní test (elektronický) vyhodnotila jejich silné a slabé stránky a připravila osnovu otázek pro následný pohovor. S každým zaměstnancem byl realizován zvlášť. Ředitelka se snažila přivést zaměstnance k tomu, jakým způsobem by mohli na sobě pracovat, ve kterých oblastech by měli zájem se zlepšit a jaké prostředky budou potřeba zajistit.

V současné době pracuje ředitelka B v řídicí funkci již 25 let (10 let na jedné mateřské škole a 15 let v současné mateřské škole). Výzvou je pro ni nyní rekonstrukce prostoru školní zahrady.

Profesní dráha ředitelky C – rozhovor se uskutečnil ve škole, kterou sama řídí.

Ředitelka C je v současné době na konci své profesní dráhy. Nastoupila do funkce ředitelky v roce 1987 ve svých 34 letech s desetiletou praxí učitelky mateřské školy a absolvovaném vysokoškolském studiu. Funkce jí byla nabídnuta z důvodu odchodu ředitelky na místo inspektorky. Tuto funkci přijala, i když v té době s obavami, jak skloubí pracovní a rodinné povinnosti (vlastním dětem bylo 12 a 6 let). Sama do budoucna o práci ředitelky uvažovala. Ve fázi nástupu do ředitelny jí byli velice nápomocní zaměstnanci školy, se kterými spolupracovala již 10 let – jako učitelka, a proto je dobře znala.

V úvodní fázi své profesní dráhy se nové funkci velice rychle přizpůsobila. Bylo to dáno hlavně známým prostředím a spolupracujícími zaměstnanci. Situace řídicích pracovníků v mateřských školách byla oproti současnému stavu odlišná v tom, že existovaly školské úřady, které velkou část povinností ředitele organizovaly. Ředitelka C vzpomíná:

„...tehdy nebyly počítače, vše se psalo na strojích, přes kopíraky... Školské úřady fungovaly velmi zpomaleně – o vše se muselo žádat a čekat. Kdo měl větší lokte, ten měl všechno dřív... Byla také kontrola, inspekce, neměla jsem nikdy žádný problém. Ale nyní je to mnohem lepší.“

Mezníkem v profesní dráze byl pro ředitelku C vstup školy do právní subjektivity v roce 1995 (8 let ve funkci ředitelky), což jí přineslo větší pravomoci v rozhodování i organizování chodu školy. Byla to pro ni nová výzva.

Mezníkem v osobním životě, souvisejícím s pracovním se stal rok 1997, kdy prožívala ztrátu blízkého člověka v rodině, rozchod s partnerem a velmi těžké onemocnění dítěte, které trvalo celý rok. V této době jí práce velmi pomáhala hlavně psychicky. Ve funkci pracovala již desátý rok. Zde se potvrzuje existence další fáze profesní dráhy – zodpovědnost za školu, nová výzva pro větší možnosti rozvoje školy, profesní i osobní mezníky, které zvládla díky své zodpovědnosti, pečlivosti a přístupu k práci. K delegování pravomocí a zodpovědnosti však příliš nepřistoupila. Vše zvládala sama. Pocit větší zátěže začala mít až po nastavených změnách v právních předpisech po roce 2004. Ředitelka C se snažila porovnat rozdíly jednotlivých etap své profesní dráhy a došla k zajímavému postřehu:

„Měla jsem v té době (zhruba 5-10 let praxe) ve své řídicí práci pocit, že vše, co si naplánuji, vždy včas dokončím a mohu se směle pustit do dalších úkolů. To mě uspokojovalo a utvrzovalo v mých manažerských schopnostech. Dnes (po 27 letech praxe) mám pocit, že nemám a nikdy nebudu mít hotovo. To mě neuspokojuje. Na mnoho věcí, které bych chtěla realizovat, nemám čas. Skrze tu všechnu zbytečnou administrativu. Je toho na jednoho člověka moc.“

Ředitelka C vnímá jako nejpozitivnější změnu vůči pedagogické práci vznik Školského zákona a s ním souvisejících předpisů v roce 2004 a vznik Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (tehdy měla Ředitelka C již 17 let praxe v řízení školy). Nejvíce jí zaměstnává veškerá administrativa, která je podle jejích slov leckdy zbytečná.

Metodu koučování využívá spíše neformálně vůči zaměstnancům školy. Myslí si, že prvky koučování využívá každá ředitelka školy. Možná si ani neuvědomuje koučování pod tímto názvem – který je moderní a v současné době hojně rozšířený. Paní ředitelka C významně využila metody sebekoučinku při přechodu organizace do právní subjektivity.

V krátké době byla schopná tuto výraznou změnu přijmout a vyrovnat se s ní. Podpora zvenčí v té době byla minimální, ředitelky čerpaly zkušenosti s právní subjektivitou od zkušenějších kolegů (z 1. vlny přecházejících škol do právní subjektivity) bylo nutné hledat cesty osobního i odborného rozvoje. Vše si musela ředitelka zajišťovat a organizovat sama. Před touto změnou byla práce ředitele směřována víceméně pouze na oblast pedagogickou, ostatní záležitosti řešil školský úřad.

Neformálně se s pracovníky běžně setkává každý den, kdykoli mohou za ředitelkou C zajít jak s pracovními, tak i osobními problémy, svěřit se, poradit se, nebo jen tak vypovídat. Zaměstnanci mají k ředitelce C důvěru, je pro ně jakousi vrbou. Ona sama říká: *„Jsme tu taková velká rodina, sdílená starost je pro nás poloviční starost.“*

V současné době je jako ředitelka na konci své profesní dráhy. Ve školství působí 38 let, ve funkci ředitelky 28 let. Ráda by ještě do dvou let připravila svou nástupkyni na tuto pozici. V jedné školce strávila celý svůj profesní život, který hodnotí jako velmi naplňující. Nikdy by neměnila, nikdy by nechtěla dělat jinou práci, než ředitelku mateřské školy.

Analýza charakteristiky osobnostních typů jednotlivých ředitelek podle testu typologie osobnosti MBTI.

Ředitelka A, charakteristika MBTI vyplněním a vyhodnocením osobnostního dotazníku: ISFJ.

osobnostní charakteristika, typologie osobnosti (13, s. 247-249; 3, s. 278-279)

„Jsou to lidé uvážliví, odpovědní se smyslem pro loajalitu. Zaměřují se na to, co lidé chtějí, co potřebují. Jsou praktičtí. Rozhodují se na základě osobních hodnot. Necítí se dobře v konfliktech a jsou ochotni vyjít druhým vstříc. Cení si harmonii a spolupráci a snaží se ji i vytvářet. Ostatní lidé je vidí jako klidné, vážné, ohleduplné, svědomité, schopné starat se o druhé. V komunikaci a přístupu k lidem podporují typy ISFJ zkušenosti a talenty ostatních. Oceňují harmonii při spolupráci, jsou loajální a odpovědní za organizaci. Očekávají dodržování pravidel od ostatních. V projevu jsou spíše zdrženliví, otevření. Raději by nevstupovali do popředí, ale často zauímají roli vůdce v týmu, a to v momentě, kdy cítí potřebu nutnosti zaměření týmu na plnění všech úkolů. Silnými stránkami typu ISFJ je praktická pomoc druhým, pozornost vůči detailům,

umění pozorovat a podpořit. Možná slabá místa mohou mít při vnímání celkového kontextu událostí, věcí, dále všímavost k možnostem nebo přílišné zaměření na minulost.“

Čakrt (13, s. 141-146) v publikaci Typologie osobnosti pro manažery shrnuje emperament osobnosti kombinací smyslového vnímání a usuzování s preferencí S-J takto:

„Lidé tohoto temperamentu jako manažeři, kteří jsou schopni zavést stabilitu a řád v organizaci. Vnímají ji jako celek, složený ze všech drobných součástí. Podřizují vlastní potřeby potřebám organizace, o kterou soustavně pečují. Mají vyvinutý smysl pro sociální odpovědnost, a kladný vztah k povinnostem vyžadují i u ostatních. V oceňování práce druhých jsou spíše zdrženliví, kladně hodnotí až nadstandardní výkony. Rozhodování jim nečiní potíže, neboť se orientují v předpisech a řádech. Odvádí precizní práci, jsou pilní a snaživí. Pro ostatní srozumitelní, předvídatelní. Bývají spravedliví. Dokážou efektivně vést porady, i když s pracovníky jednají spíše odtazitě – orientují se na věcnou, úkolovou stránku, pro bližší vztah potřebují lidi více poznat.“

Ředitelka A sama o sobě říká: *„Jsem na své zaměstnance náročná, ale jsem náročná i sama k sobě. Snažím se je pochopit, ale myslím si, že jim úkoly zadávám srozumitelně. Vyžaduji jejich plnění. Myslím si, že zaměstnanci vědí, co od nich čekávám, a snaží se to plnit. Nemám s nimi problém, mají jasně daná pravidla, i když ne všichni je vždy dodržují.“*

S osobnostním typem ISFJ se ředitelka A ztotožňuje. Uvedla, že ji ve všech oblastech vystihuje zcela přesně, když je krátkou dobu v řídicí funkci a je předčasné hodnotit její vlastní manažerský přínos organizaci.

S technikou koučování se setkala při studiu vysoké školy spíše okrajově, ve svém osobním životě využívá koučování v roli koučovaného již déle než rok; v současnosti uvažuje o tom, že by přešla k metodě sebekoučování.

Při studiu na vysoké škole využila ředitelka A metody koučování, v roli koučovaného díky spolužačce, která se jí stala nejen průvodcem v oblasti studia, ale i rádcem a konzultantem v profesní oblasti. Sdílení zkušeností bylo pro ni velkým přínosem.

Uplatňování prvků koučování v praxi ředitelky A

První rok po nástupu do funkce vnímá jako přerod z učitelky v ředitelku. Čas jí napomáhá přijmout zodpovědnost této pozice, oprostít se od zažitých přístupů, posuzovat vše v kontextu celé organizace. Snaží se o neformální využívání koučovacích prvků. U přijímání nových pracovníků poskytuje dostatek času (zhruba 1 měsíc) pro jejich vlastní adaptaci, sleduje, jak se projevují v různých situacích, jak jednají s lidmi, poskytuje jim podporu. Zajímá se v první řadě o pracovníkův zájem a přístup k práci, pracovní nasazení, jaké jsou důvody k výkonu této práce. Nejdůležitější je pro ni vytváření kvalitního pracovního týmu a příjemných vztahů mezi zaměstnanci.

Pomoc zaměstnanci a úspěch metody koučování v osobní rovině jedné pracovnice, dokázala ředitelka A díky častým rozhovorům a osobní podpoře. I když problém, který pracovnice má, je dlouhodobější, situace se díky tomuto přístupu postupně stabilizovala.

Opěrným bodem při řízení školy ředitelky A je zástupkyně a tři pedagogové, kteří jsou iniciativní, přicházejí s vlastními nápady, a ostatní se k nim často rádi přidají.

Ředitelka A prochází často všechna pracoviště, proto je se zaměstnanci v přímém kontaktu. Se třemi kolegyněmi může sdílet složitější pracovní otázky školy. V osobní rovině je zdrženlivější. Ředitelka cítí vzájemnou důvěru se zaměstnanci. Nemá však v současné době v organizaci nikoho, kdo by ji v této oblasti zastoupil.

Ředitelka B, charakteristika MBTI vyplněním a vyhodnocením osobnostního dotazníku: ENFJ.

osobnostní charakteristika typologie osobnosti (13, s. 182-185; 3, s. 304-305)

„Jsou to lidé, kteří jsou často schopni díky svému talentu získat z ostatních to nejlepší, dokážou pracovat s týmem, vytvářet přátelskou atmosféru, zajišťovat podporu ostatním. Díky své schopnosti vřelé komunikace, nadšení a humoru dokážou získat ostatní pro společnou práci. Často využívají koučování, povzbuzení a zpětné vazby. Oceňují jedinečnost lidí a respektují jejich rozdílnost.

Mohou se však někdy zaobírat problémy druhých lidí v takové míře, že mohou zanedbávat dané úkoly. Jejich nadšení a energie nejsou nevyčerpatelné, proto sami potřebují energii doplnit. Někdy to může být na úkor týmu. Objektivní hodnocení jim může někdy dělat obtíže, pokud se nedokážou odpoutat od své ideální představy týmu. Silnou stránkou typu ENFJ je podporování druhých, vnímavost k důsledkům pro lidi, prozkoumání možností. Možnými slabými místy se jeví objektivní rozhodování, zvážení

logických následků, schopnost těžit z objektivního hodnocení – nebrat si ho osobně. Ostatní lidé vnímají ENFJ jako společenské, laskavé, příjemné, výmluvné a přesvědčivé osobnosti. “

Podle Čakrta (13, s. 154-161) bývají manažeři temperamentu N-F – s preferencí intuice a citění označováni jako katalytičtí manažeři. Orientují se na lidi. Preferují týmovou práci, váží si harmonických vztahů. Jsou mimořádně výmluvní, dobře se orientují ve složitých situacích, jsou výkonní.

„ENFJ jsou něco jako bublinky v sodovce: nemusí jich být mnoho, ale bez nich to není ono.“ (13, s. 185)

Sama ředitelka B o sobě říká: *„Myslím si, že jsem hodně akční a kreativní člověk, což je důvodem, že dokážu lidi nadchnout a motivovat takže si myslím, že jsme dobrý tým, že nám to tady funguje. “*

Ředitelka B uvedla, že charakteristika typu ENFJ, který byl výsledkem testu MBTI odpovídá ve všech oblastech její osobnosti. V průběhu rozhovoru se některé vlastnosti přiřazené tomuto typu ENFJ u ředitelky B výrazně projeví.

Do své řídicí praxe zařazuje nepravidelné koučovací rozhovory, které realizuje spíše neformálně a díky tomu předchází možným problémům v komunikaci.

Při školení na konzultanta Barvy Života, absolvovala ředitelka B také sama test, a poté rozhovor, kde objevila své silné i slabé stránky a za vedení kouče Barev života (26) objevila možnosti dalšího osobního rozvoje. Důležitým úkolem pro zvládnutí práce konzultanta tohoto projektu byla otázka, jak vést rozhovor, doporučením bylo utvořit si na základě výsledku osobnostního testu osnovu a vyhodnotit pozitiva a nedostatky a člověka dovést k tomu, aby sám přišel na to, jakým způsobem se může posunout kupředu, uvědomil si to a řekl nahlas. Při vlastní realizaci rozhovorů se zaměstnanci po uskutečněním testování projektu Barvy života ředitelka popisuje své zkušenosti takto: *„Je to osobnostní test, vše se prolíná se vším. Někdo byl schopen sám, někoho jsem musela trochu dovést, aby došel k nějakému závěru. V jednom případě jsem test nevyhodnocovala sama, a o vedení rozhovoru jsem požádala zástupce firmy. Bylo to z toho důvodu, že jsem si nebyla jistá, že ona by výsledky ode mne vzala. Cizí člověk jí nevadil, dokonce jí ani nevadila moje přítomnost při rozhovoru s externistou. Výsledky přijala, leccos si i sama uvědomila,*

i když se nevyjádřila hned, ale po čase některé věci naznačila, a ve výsledku byl vidět posun v jejím chování.“

Ředitelka C, charakteristika MBTI vyplněním a vyhodnocením osobnostního dotazníku: ISFJ.

osobnostní charakteristika typologie osobnosti (13, s. 247-249; 3, s. 278-279)

„Jsou to lidé uvážliví, odpovědní se smyslem pro loajalitu. Zaměřují se na to, co lidé chtějí, co potřebují. Jsou praktičtí. Rozhodují se na základě osobních hodnot. Necítí se dobře v konfliktech a jsou ochotni vyjít druhým vstříc. Cení si harmonii a spolupráci a snaží se ji i vytvářet. Raději by nevstupovali do popředí, ale často zaujímají roli vůdce v týmu, a to v momentě, kdy cítí potřebu nutnosti zaměření týmu na plnění všech úkolů. Silnými stránkami typu ISFJ je praktická pomoc druhým, pozornost vůči detailům, umění pozorovat a podpořit. Možná slabá místa mohou mít při vnímání celkového kontextu událostí, věcí, dále všímavost k možnostem nebo přílišné zaměření na minulost.“

Ředitelka C byla podle osobnostní typologie MBTI charakterizována jako typ ISFJ. S tímto typem se ztotožňuje, jak sama uvádí. Zajímavá je shodnost typů ředitelky A s typem ředitelky C. Drobné rozdíly v přístupu k lidem a metodě koučování můžeme přičíst jednak věku jednotlivých ředitelek, dále fázi profesní dráhy, ve které se ocitají. Přístup ke koučování jednotlivých dotazovaných ředitelek se různí, což může být ovlivněno také délkou jejich řídicí praxe.

Koučování chápe ředitelka C, jako metodu, která nasměrovává zaměstnance k určitému cíli, tam, kam je chceme dovést. Může to být i formou testu, hodnotícími pohovory. Na základě rozhovorů poznává své zaměstnance. Při každodenním styku má příležitost vést rozhovory nejen na pracovní téma, ale i v osobní rovině.

Metoda koučování je moderním přístupem ve vedení lidí. Může být úspěšně aplikována pouze za předpokladu, že kouč věří v možný potenciál koučovaného a má zájem na tom, aby se dále rozvíjel.

Posuzování konkrétních situací a událostí v manažerské práci ředitelek při vedení pracovníků v jimi řízené organizaci nám poodhaluje míru využívání prvků koučování a efektivitu této metody při rozvoji zaměstnanců i organizace.

Shrnutí výzkumné části práce do pěti oblastí, které byly uspořádány podle otevřených otázek, na které byly nalézány odpovědi během rozhovorů, vedených s jednotlivými ředitelkami A, B, C, v průběhu výzkumného šetření této diplomové práce.

Vliv koučování na rozvoj byl v tomto šetření rozdělen do pěti částí, a to na základě otevřených otázek, které byly pokládány v průběhu rozhovorů vedených se třemi ředitelkami mateřských škol pod jedním zřizovatelem zařazených do záměrného výběru podle jejich délky řídicí praxe.

1. Vliv koučování na posun zaměstnance v profesní rovině.
2. Vliv koučování na posun zaměstnance v osobní rovině.
3. Vliv koučování na rozvoj organizace.
4. Vliv koučování na přístup ředitele k vedení lidí.
5. Neúspěch metody koučování v praxi.

Zájem o lidi ze strany ředitelů škol (manažerů – lídrů) je z výzkumného šetření patrný. Díky využívání metody koučování, nebo prvků této metody v jejich řídicí praxi dochází k rozvoji pracovníků jak v oblasti profesní, tak i osobní. Ředitelé lépe znají své zaměstnance, lépe jim rozumí a snaží se využít jejich skutečných vlastností, schopností a dovedností pro rozvoj pracovního týmu a celé organizace. Konkrétní případy z praxe dokazují, že metoda koučování je skutečně přirozený proces, který dokáže pomoci všude tam, kde je zájem o rozvíjení potenciálu jednotlivce, či týmu. Předpokladem je zájem obou stran – kouče i koučovaného. Pokud nelze nastavit aktivní oboustranný dialog, pak metoda koučování selhává. Každá z ředitelek uvedla vlastní zkušenost s neúspěchem při koučování. Příklad využití externího koučinku ve škole díky projektu Barvy života byl zajímavý proto, že nám ukázal, jaké komplexní pozitivní výsledky může celé organizaci přinést. Samozřejmě je nejdůležitější přístup ředitele – manažera – lídra, neboť je to právě on, který rozhoduje o směřování organizace, nastavuje vizi a poslání, zaměřuje se na rozvoj celé organizace. Podstatnou částí práce manažera je přimět lidi k určitému druhu činností a dosahování pracovního výkonu. Musí si však uvědomit sám na sobě, jaké má sklony, jak působí jeho temperament na jeho jednání, také by měl předvídat, co může očekávat od kolegů nebo nadřízených. Typologie osobnosti je pouze jedním z nástrojů,

který může napomoci v poznání sebe sama i druhých. Může poskytnout také návod, jak můžeme změnit své chování.

Jednotlivé fáze profesní dráhy oslovených ředitelky mateřských škol v tomto výzkumném šetření prokázaly vliv na uplatňování metody koučování v praxi. U ředitelky A – na počátku profesní dráhy bylo patrné zaměření na přijetí role, zvládání všech povinností vyplývajících z funkce ředitelky. I když zájem o lidi, jak sama uvedla, preferuje, potřebuje ještě nějaký čas k tomu, aby nabyla větší profesní jistoty a dokázala rychleji předvídat a předcházet případným problémům ve vedení lidí. Ředitelka B, která je v řídicí praxi dlouhou dobu, je zkušená a ocitá se ve fázi nových výzev, potvrdila tuto skutečnost slovy: *„Zájem o vedení lidí se postupně nabaluje. Z počátku ředitel nedokáže postihnout všechno, pokud nehoří, tak nehasí. Poměrně rychle si uvědomuje nutnost komunikace, poznává, že se musí učit s nimi jednat. Změna, kterou vnímám nyní po určité praxi, je zkušenost – lépe odhaduji a snažím se předcházet problémům. Je potřeba daleko rychleji věci řešit.“* V současné době je pro ni výzva realizace přeměny školní zahrady.

Ředitelka C, na konci profesní dráhy již nemá větší ambice, má jediný cíl, připravit do dvou let svou nástupkyni.

Metoda koučování je v praxi řízení těchto mateřských škol, které byly zvoleny pro výzkumné šetření, hojně uplatňována. Většinou neformálně, je přijímána jako přirozeně vedený dialog. Napomáhá při zavádění změn, delegování, uvádění nových zaměstnanců do praxe, pro osobní rozvoj zaměstnanců, seberozvoj samotných ředitelů, ale i rozvoj pracovního týmu. Napomáhá vytvořit příjemnější pracovní klima, buduje kulturu organizace.

Jaká je budoucnost koučování? Věřím, že dobrá. Pokusme se přijmout tuto myšlenku: *„Koučování je způsob řízení, způsob zacházení s lidmi, způsob myšlení, způsob života.“* J. Whitmore (1, s. 30)

1. Vliv koučování na posun zaměstnance v profesní rovině

Ředitelka A oceňuje u koučování možnost a podporu spolupráce. Také možnosti obohatit sebe sama. Příkladem je vedení hospitací, pohospitační rozhovory. V osobní rovině řeší vztahové problémy. Přínos vidí v tom, že má možnost blíže lidi poznat, udělat

si o nich podrobnější obrázek. Rozdíl v používání této metody, nebo jejích prvků vnímá v pozici ředitelky a pozici učitelky z vlastní zkušenosti.

Ředitelka B realizovala celoplošné testování školy v projektu Barvy života (26), sama se stala konzultantem, a tato zkušenost a realizace dokázala objevit skrytý potenciál u některých zaměstnanců a podpořit jejich rozvoj v oblasti pracovní i osobní.

„Moje zástupkyně, když jsem ji poznala, byla člověk uzavřený, plachý, bez sebevědomí, nejistý, který by nikdy nedokázal lidi vést. Ale v těch Barvách života se to hodně objevilo. Ukázalo se, což jsem do dneška nepochopila, že šla dělat učitelku ve školce, že jí v podstatě týrala p. učitelka ve školce. Neustále jí naznačovala – ty jsi nemožná, nic neumíš, tady sedíš v koutě a tak... Ona ve chvíli – na těch testech se to ukázalo, ona mi to řekla, jak to všechno bylo, a od té chvíle začala růst... dneska je to člověk, který perfektně dokáže vést ostatní. Organizuje provoz, suplování, dokáže lidem do očí říct – takhle to nebude... to by dřív nikdy nedokázala. Určitě bych takovéto testování doporučila i v rámci psychické očisty, odpočinutí i po čase opakovat.“

V tomto případě technika koučování byla účinná, posunula pracovníci v osobním růstu, pomohla jí nalézt ztracené sebevědomí.

Profesní oblast byla pro ředitelku B také velkým prostorem pro uplatnění koučování. Před lety se řešila v mateřských školách problematika smíšených tříd. Ředitelka sama vedla smíšenou třídu, ta vznikla z důvodu rozdělení dětí podle věku při zápisu, kdy se některé děti „nevešly“ do 3 ročníků, a tak bylo nutné vytvořit třídu věkově smíšenou.

Z pozitivní vlastní zkušenosti ředitelky vyplynula představa nastavení změny v organizaci pro vytvoření všech smíšených tříd ve škole. Pomocí rozhovorů se ředitelce B podařilo lidi motivovat. Učitelky měly možnost se podívat na vlastní práci ředitelky B a její kolegyně ve smíšené třídě. Postupně převzaly způsob práce ve věkově smíšené skupině, dnes by již neměnily, tento způsob práce všem vyhovuje.

S technikou koučování se setkávala ředitelka B také na výjezdních školeních společně s ostatními řediteli a ředitelkami společného zřizovatele. Na otázku spolupráce ředitelů v rámci jednoho zřizovatele odpověděla takto: *„O ředitele se nikdo moc nezajímá, a právě on by to potřeboval. Zde na městské části je 15 ředitelek MŠ a 9 ředitelů ZŠ. Nejsem si úplně jistá, zda je to parta, nebo jen jedna parta. Myslím si, že by bylo potřeba organizovat společná setkávání a sdílení zkušeností. V minulosti byly realizovány výjezdy se školením,*

úžasné bylo sdílení zkušeností a poznání sebe navzájem. Je to neformální, nemusím pospíchat domů, můžeme si sednout, i když třeba s kytarou, písničkou, ale zase se ti lidé poznali jinak a dokázali úžasné spolupracovat. Je škoda, že toto již nepokračuje. Když to zorganizuje zřizovatel, jedou všichni. “

V organizaci má ředitelka C dvě šikovné učitelky, které jsou schopné uvádění mladých nezkušených učitelek do praxe.

„Na počátku během jednoho roku mentorují, a později v dalších letech projevuje začínající učitelka již sama svůj zájem a zaměřuje se na to, co ji zajímá. Po roce uskutečnime pohovor, kdy se vyjádří, co by si učitelka představovala, jaké naopak máme my očekávání od ní, a na určitých věcech se domluvíme. Má poté možnost volby, protože každá učitelka je osobitá, a je dobré, pokud se s konkrétními otázkami obrací na konkrétní lidi.

Vzájemné hospitace učitelek probíhají na třídách, tam je největší potřeba spolupráce. Hospitace mezi třídami se v reálu moc neuskutečňují. Učitelky mají někdy obavy z toho, aby neselhaly, nebo neukázaly, že něco neví, neumí... Pro tým jsou ale na poradách schopny předávat poznatky ze školení a samostudia. Společné semináře pro sborovnu nepořádáme. Zaměstnanci jsou zde dlouho, nemění se kolektiv, všichni se dobře známe, pokud nastoupí někdo nový, tak se začlení. Pořádáme se zaměstnanci společné sportovní aktivity, posezení, kde je možné se blíže poznat. “

Vlastní zkušenost s koučováním popisuje ředitelka C zážitky, které získala od vlastní ředitelky v době, když byla ona sama učitelkou. Ve velké míře bylo tehdy do pedagogického procesu zařazováno hodnocení, a na základě výsledků, paní ředitelka využívala potenciálu učitelky k realizaci uvádění, hospitací apod. Dávala jí díky tomu prostor k získávání zkušeností při práci a komunikaci s lidmi. Učitelka si to takto v té době sama neuvědomovala, brala to jako povinnost, předávala ostatním své zkušenosti, ale požitek neměla žádný, byl to pro ni spíše stres. V té době převládalo v mateřských školách spíše řízení, nežli systém vedení lidí a demokratický, či participativní přístup.

Událost, která vedla k nastavení změny při řídicí praxi ředitelky C: v 90. letech nastala v rezortu školství výrazná změna, která vznikla s možností zapojení škol do právní subjektivity. Doposud byla práce řízení škol zaměřena více na oblast pedagogickou, ostatní oblasti spravovaly školské úřady, ředitel pouze informoval o tom, co je ve škole třeba zajistit. V právní subjektivitě to bylo zcela jinak. Ředitelka C vzpomíná: „...už to nebylo

jako doposud. Nyní jste dostala určitý objem peněz. Bylo nutné plánovat, na jakou oblast se zaměříte – ekonomika, mzdy... Velké zkušenosti tehdy nebyly, poznatky se získávaly od jiných, kteří již v právní subjektivitě již byli - prostřednictvím pohovorů, seminářů, bylo potřeba získat nové odborné dovednosti, například umět zvládnout práci na počítači, orientovat se v oblasti personalistiky a podobně."

Na ředitelku C byl vyvíjen velký tlak. Musela se s touto situací v krátké době vyrovnat. Technika sebekoučování byla pro ni zde velkým pomocníkem. I v současné době cítí ředitelka C potřebu neustále se rozvíjet, vede k tomu i ostatní – vlastním příkladem.

Příklad úspěšné aplikace koučování při organizaci tříd a zajištění lepší spolupráce obou učitelek popsala ředitelka C takto: *„Učitelský kolektiv procházel určitou změnou, dříve se učitelky střídaly ze třídy do třídy, nyní zůstávají na jedné třídě, ale bylo těžké najít kombinace učitelek, aby si vyhovovaly po stránce pracovní i osobní. Trvalo to velmi dlouho, a ještě nyní máme rezervy v jedné třídě. Ty dvě učitelky na třídě to nejsou schopny posoudit, nechtějí, nebo to nevnímají, ale na venek se to projeví. Vnímám to při posuzování výkonu jejich práce. Řešila jsem to pohovory s každou učitelkou zvlášť, zde ve sborovně, nebo v ředitelně. Zjistila jsem, že tato dvojice si opravdu nevyhovuje. Podařilo se mi tuto situaci vyřešit v momentě, kdy paní učitelka z jiné třídy odcházela do důchodu, a já na její místo přijímala novou sílu. Neobsadila jsem ji do třídy, kde bylo místo volné, ale využila jsem situace k tomu, abych dvojici, která si nerozumí, rozdělila. S příchodem nové p. učitelky se nastavila změna, která situaci s poklesem pracovního výkonu obou učitelek na jedné třídě zajistila.“*

Ředitelka C vzpomněla ve svém rozhovoru situaci ředitelek a zájem zřizovatele o sdílení zkušeností a nastavení prostředí umožňující vzájemnou spolupráci.

„Při výjezdních zasedáních s ostatními ředitelkami mateřských škol jsme absolvovali seminář

o komunikaci se Zoricou Gajič, kde jsme pracovali s technikou neurolingvistického programování, kde jsme měli možnost jednak více poznat sebe sama, a také poznat ostatní. Bylo to velmi podnětné a příjemné. Člověk si nepřipadal tak osamocen ve své funkci... V současné době mám pocit, že zřizovatel není nakloněn tomu, aby se ředitelky sdružovaly. Máme možnost setkání na poradách 4-5x za rok. Tým to však není. Je to skupina ředitelek, každá si pracuje samostatně, nemyslím si, že by to byl tým.“

2. Vliv koučování na posun zaměstnance v osobní rovině

Ředitelka A ve svém rozhovoru uvedla, že by v případě návratu p. učitelky po mateřské dovolené, který se blíží, ale již nyní se začínají projevovat problémy mezi kolegyněmi, tak možná v tomto případě by uvítala pomoc externího kouče. Sama ředitelka A má vlastní osobní zkušenost s externím koučováním. Oceňuje u kouče osobní přístup a projevený zájem o její vlastní osobu. Koučovací rozhovory probíhaly každý týden, po dobu 1 roku, poslední půlrok 1x za 14 dní po 15 minutách vždy ve stejném prostředí, stejným postupem, což u ní osobně probouzelo důvěru a výsledky se brzy dostavily. V současné době však došlo k výměně koučů, ředitelka A není zcela spokojená, protože nevidí takový zájem, a byla by raději, kdyby si nového kouče mohla zvolit sama. To však možné nebylo, proto uvažuje o přechodu k sebekoučinku. Sama o tom hovoří takto:

„Koučování s externím koučem trvá, už jsem tam 1 rok a mám úspěchy. Vyhovuje mi zájem kouče – kdo jsem, co dělám, proč chci změnu a na základě toho si myslím, je pomoc účelná. Nyní se mi kouč změnil, a už tak spokojená nejsem, proto uvažuji o přechodu k sebekoučování, ale nevím, zda budu mít na to sílu, ale už za ten rok – to je dost dlouhá doba - jsem se něco naučila, tak zvažuji, zda mám zůstat u externího kouče, nebo přejít k sebekoučinku. Návrat v případě nouze je vždy možný.“

Dalším příkladem úspěšné aplikace koučování při osobním rozvoji pracovníka je situace učitelky, která dovršila důchodový věk. Někdy se stává s přechodem zaměstnance do důchodu, že se nedokáže s touto situací vnitřně vyrovnat. Zkušenost má ředitelka B s učitelkou, kterou zlomilo to, že dostala důchodový výměr. Tam se koučovací rozhovory velmi osvědčily a učitelce pomohly se se situací brzy vyrovnat.

Když se ředitelka B setkala se svou současnou zástupkyní poprvé, projevovala se zcela jinak než nyní. Byla uzavřená, bez sebevědomí, nejistá, ale v testu, který absolvovala (v Barvách života) se hodně objevilo, při koučovacím rozhovoru, který vedla ředitelka B, dokázala pojmenovat problémy, které zažila jako dítě v mateřské škole díky působení učitelky. Ta ji stále srážela, týrala, neustále ji říkala: „Ty nic neumíš, jsi nemožná...“. Postupně, jakmile se zbavila tohoto problému, začala růst. Dneska je to člověk, který je schopen řešit problémy jiných, komunikovat s lidmi bez problémů.

Ředitelka B, coby konzultant Barev života, v jednom případě nevyhodnocovala test sama, ale pozvala si externistu. Obávala se hodnotit z toho důvodu, že necítila ze strany

pracovnice úplnou důvěru, a proto si nebyla jistá, zda by výsledky od ní přijala. Pracovnice přistoupila na externího pracovníka pro vedení rozhovoru, souhlasila také s přítomností ředitelky. Což jí nevadilo. Výsledky přijala. I Když přímo, bezprostředně při rozhovoru je nekomentovala, postupem času některé skutečnosti ve svém chování přehodnotila. Uvědomila si mnoho věcí, které vedly k tomu, že se sama změnila.

Ředitelka B vyprávěla příhodu z vlastního života, kdy dostala podporu pomocí koučování od neznámého – lékaře, na kterého se obrátila se zdravotními problémy, které, jak se později ukázalo, plynuly z přemíry zátěže a odpovědnosti, kterou si ředitelka B naložila sama sobě na bedra. *„Když jsem nastoupila do funkce, myslela jsem si, že všechno musím dělat sama, nic nemůže delegovat, tak jsem si to všechno naložila sama sobě na záda a měla jsem velmi mnoho problémů zdravotních, potom se přidal žaludek, takže večer už se nemohla křečemi vydržet, ráno jsem vstala, bylo to v pohodě. Po čase jsem šla k lékaři. A to byl úžasný kouč. Takže jsem spolkla hadici, všechno bylo v pořádku, ale tři čtvrtě hodiny se mnou pan doktor mluvil o tom, jak to dělám špatně. Zažila jsem koučování tam, kde bych to vůbec nečekala, a dostalo se mi takové pomoci, kterou jsem si uvědomila až zpětně. Získala jsem k lékaři důvěru, protože když vám není úplně dobře, přijímáte tu pomoc samozřejmě. Nedokázala jsem to v tu chvíli úplně ocenit až po čase a vybavilo se mi to po tom našem prvním rozhovoru.“*

Lékař byl tím, který s ní vedl rozhovor po absolvování všech nutných vyšetření, která neprokázala žádnou chorobu. Věnoval svůj čas rozhovoru, ve kterém si ředitelka B sama uvědomila, kde dělá chybu a jak si může sama od problémů pomoci. Zde se potvrzuje účinnost metody koučování v různých situacích běžného života.

Ředitelka C je otevřená komunikaci, zaměstnanci za ní chodí s různými problémy. Často říká: *„Sdělená starost je poloviční starost.“*

Někdy hledají útěchu, někdy se svěřují s radostmi, ale i se starostmi. Ředitelka C se na půdě mateřské školy ostatním svěřuje spíše s radostmi, ale se starostmi jen tak lehce, spíše to probere s přítelkyněmi. Brání jí v tom pozice ředitelky.

3. Vliv koučování na rozvoj organizace

Velký prostor poskytla ředitelka A zaměstnancům při svém nástupu do funkce. Mohli dávat návrhy pro zlepšení současného stavu organizace. Tam se u některých projevila

neochota ke změně. Přesto nyní (po 2,5 letech) hodnotí ředitelka A pracovní tým jako kvalitní, jednotný, který je schopen zlepšovat kvalitu práce školy. Všichni jsou podle jejích slov schopni spolupráce.

Ředitelka A dává prostor pedagogům pro vlastní výběr kolegyně do třídy. Bohužel, někdy cítí, že učitelky vnímají své preference pouze vůči vlastní osobě, nevidí dopady na školu jako celek. Tam se snaží o přenášení vize – utváření kvalitního týmu, který bude schopen spolupracovat a posouvat školu směrem ke stálému zlepšování kvality práce.

Realizace celoplošného testování externí firmou, proškolení ředitelky B pro účely koučovacích rozhovorů bylo možné díky tomu, že na projektu se podíleli rodiče docházejících dětí. Mateřská škola se stala pilotní školou projektu Barvy života, což s sebou přineslo nulové náklady na realizaci a konzultační podporu realizátorů projektu. Ředitelka B tuto zkušenost hodnotí jako výbornou možnost pro utváření pracovního týmu, sebezpoznání i vzájemné poznání jednotlivých zaměstnanců, ale hlavně posun celé organizace ke zlepšení kvality práce.

4. Vliv koučování na přístup ředitele k vedení lidí

Výhodou paní ředitelky A je dlouhodobé působení na škole, kterou řídí, po celou předchozí dobu v pozici zástupkyně ředitelky. Myslí si, že zaměstnance velmi dobře zná, komunikuje s nimi často, rozhovorům věnuje průměrně 1,5 hodiny denně. Její snahou je vytvořit dobře fungující spolupracující tým, což, jak sama říká, se jí daří. Pro zaměstnance právě toto může být motivací pro stálé zlepšování kvality práce školy a dosahování stále lepších pracovních výkonů. Ředitelka má nastaven systém hodnocení pracovníků formou rozsáhlejšího sebehodnocení 1x ročně, a jednoho menšího sebehodnocení po půl roce. Pracovní pohovory vede s každým zaměstnancem osobně.

Ředitelka B uvádí, že začátky ředitelské praxe byly těžké, sloučení několika organizací, původní vybavení školy přinášely úskalí v řídicí práci. Lidé změnu nepřijímali pozitivně. Postupně, během roku lidé pochopili záměr ředitelky o zlepšení kvality práce školy, díky vlastnímu nasazení a příkladu. Snažila se o to, aby lidé dělali práci, která má smysl a aby se děti cítily dobře. Po 3 letech všichni šlapali jako jedna parta.

Pro zjišťování potřeb zaměstnanců využívá systém hodnocení zaměstnanců formou dotazníkového šetření, které slouží pro vlastní hodnocení zaměstnanců, které prochází

vývojem od sluníčkového k dalším typům. Pro nastavení plánů dalšího rozvoje zaměstnanců vede rozhovor s každým zaměstnancem zvlášť.

Ředitelka lidi dobře zná, ale někdy ji jejich odpovědi přesto překvapí.

Vlastní zkušenost je nejdůležitější. Plán rozvoje zaměstnanců vzniká na základě výsledků rozhovorů. Pak ředitelka B uvažuje o tom, co může jednotlivým zaměstnancům nabídnout, v jaké oblasti se mohou dále rozvíjet. Jsou schopni i sami zhodnotit, co by je mohlo posunout dál.

Ředitelka B si myslí, že v průběhu profesní dráhy dochází ke změnám v přístupu k lidem: *„Zájem o vedení lidí se postupně nabaluje. Z počátku ředitel nedokáže postihnout všechno, pokud nehoří, tak nehasí. Poměrně rychle si uvědomuje nutnost komunikace, poznává, že se musí učit s nimi jednat. Změna, kterou vnímám nyní po určité praxi, je zkušenost – lépe odhaduji a snažím se předcházet problémům. Je potřeba daleko rychleji věci řešit.“* Doporučuje zařazení metod pro sebezpoznání osobnosti každého zaměstnance.

Zaměstnanci chodí za ředitelkou B spíše s osobními problémy. Profesní otázky řeší ve třídě, kterou každý den prochází. Zástupkyně je také otevřený vstřícný člověk, za kterým může kdokoli kdykoli přijít. Zaměstnanci tudíž mají možnost volby.

Vlastní koučovací prvky využívá ředitelka C v pracovních pohovorech se zaměstnanci, které realizuje 1x ročně. Předchází vyplnění dotazníku, kde se učitelky samy zhodnotí, co se jim ve školním roce podařilo, v čem by se chtěly zdokonalit, kde mají rezervy, co proto mohou udělat, podávají vlastní návrhy na školení apod. Pak s každým zaměstnancem zvlášť vede rozhovor. Nejprve hovoří zaměstnanec, shrne svou dosavadní práci, přednese svá očekávání do budoucna, pak má slovo p. ředitelka C, která sdělí zaměstnanci, jaké mají možnosti, jak situaci a výsledky práce hodnotí ona sama, pak následuje návrh pro osobní rozvoj v příštím období, na kterém se domlouvají obě strany. Výsledky tohoto hodnocení jsou podkladem pro vytvoření hodnotící zprávy o činnosti školy za uplynulý rok a základem pro vznik plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

5. Neúspěch metody koučování v praxi

Metodu koučování uplatnila ředitelka A u pedagoga s desetiletou praxí v oboru v oblasti pedagogické, aby zjistila, jaké změny nastaly od doby, kdy se učitelce věnovala v oblasti koučování již před svým nástupem do funkce ředitelky.

„U jedné pedagogické pracovnice jsem s koučováním neuspěla. Tam jsem se snažila již z pozice zástupkyně, a bylo to v oblasti pedagogické, ale nebylo to nic platné. Ona je 10 let v praxi a nemá střední pedagogickou školu má vystudovanou soukromou vysokou školu, ale nemá jako paní učitelka k dětem nějaký vztah. Dalo by se říct, paní učitelka neumí ani nechce. Snažila jsem se nabízet jí samostudium ale marně.“

Proč v práci zůstává? *„Nechápu. Myslela jsem, že skončí, ale ona pořád chce vykonávat práci učitelky mateřské školy, ale ve třídě je problém, že ani druhá paní učitelka potom děti nezvládá.“*

Je zařazena do deváté třídy? *„Ano je.“* A neuvažovala jste o tom dát jí méně náročnou práci a zařadit ji do osmé třídy? *„No, neuvažovala, ale mohla by se jí tímto způsobem podat pomocná ruka, aby ta práce nebyla pro ni tak náročná. Když tady je problém po všech stránkách. Je nespolehlivá, nedodržuje včasné příchody do práce, nevede správně dokumentaci školy...“* Jak dlouho u vás pracuje? *„Čtvrtým rokem?“* Měla jste s ní nějaký pohovor, který směřoval k tomu, že by měla nějaké napomenutí? *„Ano, za pozdní příchody, za hospitace, ty jsem vykonávala častěji, ale pořád se to opakuje. Tady není zájem u této paní učitelky. Když jde na školení, nic se ze seminářů neodnese. Nabídla jsem jí pomoc s přípravami, přišla za celý rok pouze jednou, víckrát nepřišla. Kde není zájem, nejsou žádné možnosti rozvoje.“*

Posun ve zlepšení pracovního výkonu se po všech pokusech ředitelky u pracovnice bohužel neprojevil. Stále neprojevuje zájem o změnu v chování a v přístupu k vytýkaným skutečnostem. Koučování není možné, ředitelka A proto přijala rozhodnutí o ukončení pracovního poměru této učitelky.

Neúspěch s využitím metody koučování popsala ředitelka B z vlastní zkušenosti v praxi takto: *„Metodu koučování lze uplatnit všude tam, kde je zájem na tom věci zlepšit, změnit, upravit. Kde zájem není, nelze takovému člověku touto metodou pomoci. Také je velmi důležitá osobnost kouče a fakt, zda si ho pracovník může zvolit, vybrat toho, ke komu má důvěru.“* V případě pracovnice, která se ocitla ve složité životní situaci, po operaci, která ji

psychicky poznamenala. „*Pracovnice je hůře pohyblivá, práci nezvládá, špatně to přijímá psychicky. Navrhla jsem jí doporučení k psychologovi, ale nepřijala to. Dřív mohla dělat všechno, nyní si připadá, že je k ničemu.* Myslíte, že ji mohla pomoci metoda koučování? „*Nejsem si jistá, ona by potřebovala člověka, kterému by se svěřila, ale zatím to nedokáže. Plive kolem sebe jed. Dala by se jí nastavit nějaká změna, aby vypadla ze stereotypu? „Nevím, kde se necítí dobře, tam je problém. Když ji chci ulevit, například se školou v přírodě – navrhnou, aby tam nejezdila. Pak se cítí odtržena a vyřazena z kolektivu. Zkusila jsem ji dát do dvojice s mladou paní učitelkou, která studuje. Ze začátku to bylo v pořádku, starala se o ní, ale dneska už chce po paní učitelce aby jí nosila informace o studiu a zápisky ze seminářů, aby to mohla používat. Velmi špatně se začleňuje zpátky, a smutné je, že rok před tou operací dokončila studium, takže o tu práci velmi stojí.*“ Nemůže ji ovlivnit třeba druhá paní učitelka? „*Bohužel, v současné době není přístupná k nikomu a není schopná se začlenit a přizpůsobit se, technika koučování selhává v momentě, kdy člověk nechce, když se rozhodne, že nebude spolupracovat, tak se jí nedá pomoci. Hledám cestu, myslela jsem si, že pomohou prázdniny a odpočine si. Tak v pondělí to bylo prima, ale v úterý už se projevila únava. Navrhovala jsem jí zkrácení úvazku, ale na to nepřistoupí. To jsem jí navrhovala hned, když přišla po operaci, ale to nechce slyšet. Myslím, že za tím vším je velká fyzická zátěž, kterou si nechce přiznat.*“

Pro koho by koučování nebylo možné, uvádí ředitelka C: „*S provozní zaměstnankyní byl problém (s prací jako takovou), byly vedeny rozhovory, hledaly jsme společnou cestu.*“ Nejprve hovořila ředitelka, pak zaměstnankyně, ale cesty se rozcházely, tak bylo potřeba se rozloučit. Zaměstnankyně byla 3x ústně napomenuta, poté upozorněna na možnost výpovědi a vzájemné sympatie s ředitelkou se vytratily a sama zaměstnankyně navrhla odchod formou dohody. Tato zaměstnankyně neuměla a nechtěla, tudíž koučování bylo v tomto případě marné.

Analýza a posuzování konkrétních situací a událostí v manažerské práci ředitelek při vedení pracovníků v jimi řízené organizaci nám poodhaluje míru využívání prvků koučování a efektivitu této metody při rozvoji zaměstnanců i organizace.

Všechny tyto části byly doplněny skutečnými událostmi a situacemi, které v jednotlivých školách nastaly, popisovány byly podle vyprávění samotných ředitelek. Cílem zjišťování bylo nalézt skutečně realizované prvky metody koučování, které nějakým způsobem ovlivnily rozvoj jednotlivých aktérů i organizace.

Odpovědi byly velmi zajímavé, ředitelky otevřeně hovořily nejen o úspěších, ale zmínily i neúspěchy při koučování a svěřily se také se svým přístupem k vedení lidí. Důležitým faktorem, který ovlivnil úspěšnost a zájem o využití metody koučování, jsou změny ve společnosti. Lidé prochází obdobím neustálých změn, se kterými se musí v krátké době vyrovnat. Uvědomují si, že musí hledat sílu v sobě. Snaží se pochopit své představy o způsobu naplnění vlastního života. Více se zajímají o dění kolem sebe, přestávají být lhostejní ke globálním otázkám světa. Svět se propojuje, jak ekonomicky, tak komunikačně a nyní doznal čas na nastavení spolupráce ve všech oblastech lidského konání. Manažeři jsou vystaveni velkému tlaku. Musí pochopit, jak cenný je lidský potenciál pro organizaci, její samotný rozvoj, a tím rozvoj celé společnosti.

5 Závěr

Tato diplomová práce se věnovala oblasti koučování, které je relativně novým trendem v rozvoji lidských zdrojů. Cílem práce bylo zjistit a vyhodnotit přínos koučování pro rozvoj lidských zdrojů v mateřských školách pod jedním zřizovatelem.

V teoretické části byly shrnuty poznatky z odborné literatury zachycující téma koučování v různých souvislostech. Pro účinné využívání metody koučování v praxi je důležité sebepoznání a poznání druhých. Přiblížení a využití typologie osobnosti MBTI bylo zvoleno proto, že je tato technika dostupnou a efektivní pomůckou, vhodnou pro vedení lidí v různých organizacích. Samostatná kapitola teoretické části práce byla věnována otázce rozvoje lidských zdrojů a změnám v přístupu k řízení pracovního výkonu. Týmový koučink může organizaci jako celku přinést výsledný efekt, kterým je budování synergie. Přeměna manažera v lídra a uchopení otázky zvyšování kvality práce organizace za pomoci vedení založeném na principech představuje nový směr vývoje managementu.

Zájem manažera o zaměstnance, jejich rozvoj a využití jejich vlastního potenciálu přináší výrazný posun v úrovni pracovního výkonu nejen pracovníkům, ale celé organizaci. Týmový koučink představuje efektivní nástroj manažera – lídra, neboť jsou to právě lidé, kteří jsou největším hybatelem při dosahování kvality práce celé organizace.

Efektivita metody koučování, jak uvádí literatura posledních let, je dána hlavně neustálými rychlými změnami, ke kterým v současnosti dochází. Současná, výrazně se měnící společnost, klade stále větší nároky na jednotlivce. Odpovědnost a vědomí reality přináší člověku jistotu, pochopení sebe sama a možnost rozvíjení vlastního skrytého potenciálu. Lidé současnosti si začínají uvědomovat, že skutečně pravé hodnoty nepřichází zvenčí, ale jsou součástí nás samých.

Výzkumné šetření této diplomové práce bylo směřováno k ředitelům mateřských škol pod jedním zřizovatelem, kteří byli osloveni elektronickým dotazníkem, zahrnujícím otázky zaměřené na metodu koučování a způsob vedení lidí. Určení záměrného výběru bylo realizováno na základě výsledků dotazníkového šetření pro sondu do problematiky koučování v mateřských školách pod jedním zřizovatelem. Do zkoumaného vzorku bylo zařazeno 15 ředitelů mateřských škol pod jedním zřizovatelem, záměrný výběr byl zúžen na 3 ředitele (ředitelky), zvolené podle délky řídicí praxe.

Výsledky dotazníkového šetření, které nám poskytly vhled do tématu koučování v mateřských školách pod jedním zřizovatelem, ukázaly, že metoda koučování je ředitelům známá. Vnímají ji jako přirozeně vedený dialog či možnost vlastního rozvoje. Pokud by měli tu možnost, využili by metody koučování hlavně pro rozvoj týmu, také k osobnímu rozvoji, či rozvoji ostatních zaměstnanců. Pouze v jednom případě byla tato metoda ředitelem považována za manipulaci s lidmi. Z realizovaného šetření dále vyplývá, že oslovení ředitelé mají téměř ve všech případech vlastní zkušenosti v roli kouče, polovina také v roli koučovaného. V 1/3 mateřských škol zařazených do tohoto výzkumu se koučování neprovádí. Potlačování četnosti kontrol v systému řízení mateřských škol pod jedním zřizovatelem, jak naznačuje dotazníkové šetření, a preference manažerských funkcí vedení lidí a personalistika ukazují zaměření ředitelů na zájem o pracovníky, o jejich rozvoj a demokratický styl vedení.

Ve výzkumné části diplomové práce byly také využity výsledky výzkumu zaměřeného na profesní dráhu ředitelů, který byl proveden u ředitelů základních škol. Jednotlivé etapy profesní dráhy představené tímto výzkumem byly porovnávány s profesní dráhou tří ředitelek vybraných do zúženého výběru této diplomové práce podle délky jejich řídicí praxe. Profesní dráha, ve které se ředitelé právě nachází, může mít vliv na jejich přístup k vedení lidí a uplatňování metody koučování pro rozvoj pracovníků. Tato skutečnost byla potvrzena samotným šetřením. Podkladem další části výzkumného šetření bylo sebehodnocení ředitelek v osobnostním testování MBTI. Osobnost manažera jak ukázalo šetření, výrazně ovlivňuje přístup k vedení lidí, výběru stylu vedení, ale také to, jaký volí způsob komunikace, která je v procesu koučování velmi důležitá. Zkušenosti ředitelů v oblasti sebepoznání a sebepochopení naznačily zájem o poznání a pochopení druhých i snahy o utváření efektivního pracovního týmu. Koučování, o kterém se v dnešní době často hovoří v nejrůznějších oblastech lidského konání, je skutečně metodou, která napomáhá rozvoji.

Výzkumné šetření této diplomové práce ukázalo na konkrétních situacích v jednotlivých školách, jak je tato metoda účinná při rozvoji pracovníka v pracovní oblasti, osobní rovině jednotlivce, i z pohledu rozvoje celé organizace. Rozhovory byly velmi zajímavé, ředitelky otevřeně hovořily nejen o úspěších, ale zmínily i neúspěchy při koučování a svěřily se také se svým přístupem k vedení lidí. Důležitým faktorem, který ovlivnil úspěšnost, a zájem

o využití metody koučování jsou změny ve společnosti, ke kterým v současné době dochází.

Tato diplomová práce přinesla pohled na koučování, uplatňovaného v mateřských školách pod jedním zřizovatelem. Seznámila nás s oblastmi, ve kterých byla tato metoda úspěšná pro rozvoj zaměstnanců v profesní oblasti, osobní rovině, dále pro rozvoj týmů, samotného ředitele i celé organizace. Teoretické poznatky použité literatury byly potvrzeny praxí.

Lidé prochází obdobím neustálých změn, se kterými se musí v krátké době vyrovnat. Uvědomují si, že musí hledat sílu v sobě. Snaží se pochopit své představy o způsobu naplnění vlastního života. Více se zajímají o dění kolem sebe, přestávají být lhostejní ke globálním otázkám světa. Svět se propojuje, jak ekonomicky, tak komunikačně a nyní došel čas na nastavení spolupráce ve všech oblastech lidského konání. Ve školách, kde se koučování aktivně uplatňuje je pro ředitele snazší zavádění změn, lepší a efektivnější způsob komunikace, celkově příjemnější klima pro všechny, přinášející možnosti spolupráce a vytváření synergie.

Manažeři jsou vystaveni velkému tlaku. Musí pochopit, jak cenný je lidský potenciál pro organizaci, její samotný rozvoj, a tím rozvoj celé společnosti. Lídři budoucnosti potřebují hodnoty a vizi, být sami sebou, umět pružně jednat, docílit vnitřního sladění a jednat s vědomím smyslu a cíle svého konání. Mohou se pak stát vůdci.

Téma koučování zasahuje do života lidí v různých oblastech lidského konání. Tato metoda je přijímána přirozeně, protože představuje jednoduchý nástroj pro objevení a rozvoj potenciálu jednotlivců i celých týmů.

„Kdo chce vést lidi a budovat velké věci, potřebuje budovat v první řadě sám sebe. Čestnost, hodnoty, charakter, vytrvalost, vzdělání, zručnost, nadhled, pozitivnost, toto všechno jsou parametry, které když člověk vnitřně necítí a nežije jimi, nedokáže v životě vytvářet velké věci. Bude se orientovat více na své potřeby, na sebe sama, na svou jistotu než na otevírání nových prostorů či budování týmů, kterým byl oddán.“ Rastislav Zachar (25, s. 91)

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. WHITMORE, J. *Koučování*. 3rd ed. Praha: Management Press, 2014. 243 p. ISBN 978-80-7261-273-4.
2. FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. 1st ed. Praha, 2006. 187 p. ISBN 80-7367-140-9.
3. CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: Inspirace pro praxi*. 1st ed. Praha: Management Press, 2012. 336 p. ISBN 978-80-7261-252-9.
4. ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1st ed. Praha: Fragment, 2011. 400 p. ISBN 978-80-253-1198-1.
5. ICF - [online] 2013 [cit. 2015-05-30] Dostupné z www: <http://www.coachfederation.cz/>
6. METODICKÝ PORTÁL RVP [online] 2015 [cit. 2015-05-31] Dostupné z www: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/G/14177/koucink-ve-skolach.html/>
clanky.rvp.cz/clanek/c/G/14177/koucink-ve-skolach.html/
7. ICF CZECH REPUBLIC [online] 2015 [cit. 2015-05-24] Dostupné z www: <http://www.coachfederation.cz/cz/clanky/article/37/Zaverecne-hodnoceni-projektu-Jezek-v-kleci,-na-zaklade-osobnich-zkusenosti-tymu-koucu-ICF.html>
8. ŠMEJKAL, J. *V zemi Komenského* [online] 2012 [cit. 31-05-31] Dostupné z www: <http://www.koucinkakademie.cz/UserFiles/napsali-o-nas/13-v-zemi-komenskeho.pdf>
9. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1st ed. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 p. ISBN 978-80-247-0882-9.
10. ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1st ed. Brno: Computer Press, 2009. 314 p. ISBN 978-80-251-2173-3.
11. JONES, G., GOREL, R. *50 nejlepších rad pro úspěšné kouče: kompletní poradenství k obohacení lidí*. 1st ed. Praha: Pragma, 2009. 231 p. ISBN 978-80-7349-357-8.
12. MOHAUPTOVÁ, E. *Týmový koučink*. 1st ed. Praha: Portál, 2013. 236 p. ISBN 978-80-262-0350-6.

13. ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: Kdo jsem já, kdo jste vy?*. 1st ed. Praha: Management Press, 2001. 257 p. ISBN 80-85943-12-3.
14. DRUCKER, P. F., *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1st ed. Praha: Management Press, 2012. 205 p. ISBN 978-80-7261-242-0.
15. STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1st ed. Praha: Grada, 2005. 156 p. ISBN 80-247-0937-6.
16. DAŇKOVÁ, M. *Koučování: Kdy, jak a proč*. 1st ed. Praha: Grada, 2013. 112 p. 2., aktualizované a rozšířené vydání. ISBN 978-80-247-4121-5.
17. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1st ed. Praha: Grada Publishing, 2009. 136 p. ISBN 978-80-247-2313-6.
18. TRAINING, D. C. *Jak dovést sebe i druhé k vrcholným výkonům: Čím vyniká vůdčí osobnost*. 1st ed. Praha: Pavel Dobrovský - BETA, 2010. 237 p. ISBN 978-80-7306-425-9.
19. COVEY, S. R. *Vedení založené na principech*. 1st ed. Praha: Management Press, 2009. 304 p.. ISBN 978-80- 7261-202-4.
20. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*. 2nd ed. 2009. 324 p. ISBN 978-80-7261-197-3.
21. COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 2nd ed. Praha: Management Press, 2011. 342 p. ISBN 978-80-7261-241-3.
22. M. POL, M. HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., & SEDLÁČEK, (2009). *Úvodní fáze profesní dráhy ředitelů základních škol*. *Studia paedagogica*, 14(1), 109-126. M.
23. M. POL, M. HLOUŠKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., & SEDLÁČEK, (2010). *Profesní dráha ředitelů základních škol: Od fáze profesní jistoty k novým výzvám*. *Studia paedagogica*, 15(1), 85-105.
24. STUDIA PEDAGOGICA [online] 2015 [cit. 2015-04-24] Dostupné z [www: http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/99/20225](http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/99/20225)
25. ZACHAR, R. *Spoluprací k úspěchu: ...aneb praktická inspirace pro manažery a zaměstnance*. 1st ed. Praha: Mladá fronta, 2012. 184 p. ISBN 978-80-204-2845-5.
26. SOBOTOVÁ, A. *Barevná poradna* [online] 2010 [cit. 2015-04-22] Dostupné z [www: http://www.barevnaporadna.cz/diagnosticke-metody/metoda-barvy-zivota](http://www.barevnaporadna.cz/diagnosticke-metody/metoda-barvy-zivota)

EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1st ed. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 p. ISBN 978-80-247-2607-6.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1st ed. Brno: Paido, 2000. 207 p. ISBN 80-80-85931-76-6.

KINDL-BEILFUS, C. *Umění ptát se: v koučování, poradenství a systemické terapii*. 1st ed. Praha: Portál, 2012. 216+56 příloha p. ISBN 978-80-262-0089-5.

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2st ed. Praha: Portál, 2014. 377 p. ISBN 978-80-262-0644-6.

7 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Seznam použitých zkratk

Příloha 3: Základní principy koučování E. Mouhauptová (12 s. 34-57)

Příloha 4: Model GROW

Příloha 5: 7 návyků skutečně efektivních lidí, S. R. Covey (21 s. 63-297)

Příloha 6: Přepis strukturovaných rozhovorů s ředitelkami A, B, C

Příloha 1

Elektronický dotazník

Jmenuji se Karla Benediktová, dokončuji studium oboru management vzdělávání na PedF UK, CŠM Praha. Toto dotazníkové šetření bude součástí mé diplomové práce: "Uplatnění koučování v praxi řízení mateřských škol pod jedním zřizovatelem".

Tento dotazník by měl nastínit současnou situaci využívání metody koučování u ředitelů škol pod jedním zřizovatelem.

"Koučování je řízený proces, během něhož kouč pomocí otázek, inspirujících příkladů a řízených diskusí koučovanému umožňuje uvědomit si rezervy, vede ho k rozpoznání různých řešení, okolností a postupů potřebných změn, a napomáhá tak zlepšování jeho výkonu a osobního rozvoje. Je to jednoznačně jedna z nejrychlejších a nejméně nákladných metod rozvoje potřebných znalostí, dovedností a chování pracovníků." (Ing. Oldřich Šuleř)

Děkuji vám, za vaše odpovědi, pokud budete mít zájem, výsledky vám ráda zašlu zpět.

Na pozici ředitele mateřské školy pracuji

- ☐ 1.-3. rok
- ☐ 4.-6. rok
- ☐ 7.-12. rok
- ☐ 13.rok a déle

Koučování pro mne znamená

- ☐ přirozeně vedený dialog
- ☐ manipulaci s lidmi
- ☐ možnost vlastního rozvoje
- ☐ mnoho otázek
- ☐ Jiné:

Mám vlastní zkušenost v roli koučovaného

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Mám vlastní zkušenost v roli kouče

- ☐ Ano
☐ Ne

Manažerské funkce oznámkuje jako ve škole, kterou funkci ve své řídicí praxi preferujete

	1	2	3	4	5
Plánování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalistika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení lidí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaké problémy v organizaci řešíte jako ředitel nejčastěji?

- ☐ Finanční
☐ Provozní
☐ Pedagogické
☐ Personální
☐ Komunikační
☐ Jiné:

Počet zaměstnanců v organizaci, kterou řídíte je

- ☐ 10-14
☐ 15-24
☐ 25-30
☐ 31 a více

Koučování v naší organizaci

- ☐ provádím sám vůči některým zaměstnancům
- ☐ provádí externí kouč
- ☐ neprovádíme

Pokud by byla možnost, využil/a bych koučování

- ☐ pro osobní rozvoj
- ☐ pro rozvoj některých zaměstnanců
- ☐ pro rozvoj týmu
- ☐ nevyužil/a bych tuto metodu
- ☐ Jiné:

Výsledky dotazníku mi pokud máte zájem o zaslání výsledků dotazníku, do políčka jiné, uveďte e-mailovou adresu

- ☐ nezasílejte
- ☐ zašlete na e-mail
- ☐ Jiné:

Příloha 2

Seznam použitých zkratk

ICF	International coach federation – mezinárodní federace koučů
ACC	Associate Certified Coach – 1. Stupeň certifikace
PCC	Profesional Certified Coach -2. Stupeň certifikace
MCC	Master Certified Coach -3. Stupeň certifikace
MBTI	Mayers-Briggs Type Indicator – test osobnosti
I-E	Introverze - Extroverze,
S-I	Sensing - Intuition, Smysly - Intuice
T-F	Thinking - Feeling, Myšlení - Cítění
J-P	Judging – Perceiving, Usuzování - Vnímání
SMART	Signifikant, Meaningful, Appropriate, Realistic, Time – oriented Specifický, měřitelný, dosažitelný, odpovídající, ohraničený v čase (CÍL)
UUU	Uvidím, Ucítím, Uslyším
TQM	Total Quality Management – řízení kvality
MŠ	Mateřská škola
ZŠ	Základní škola

Příloha 3

Základní principy koučování E. Mouhauptová (12, s. 34-57)

PRINCIPY KOUČOVÁNÍ	PRAKTICKY	VHODNÉ OTÁZKY kouče
Pozitivní směr.	Zaměření pozornosti na silné stránky koučovaného.	Co funguje? Co už umíte? Co bylo v této situace v pořádku?
Zaměření pozornosti do budoucnosti.	Koučovaný má sílu jít dál.	Jaký je cíl? Co chcete, aby vám to přineslo?
Zabývat se pouze tím, co může koučovaný ovlivnit.		Co můžete změnit? S čím se potřebujete smířit?
Metoda SMART.	UUU-uvidím, uslyším, ucítím.	Co? Kdy? Kde? S kým?
Odpovědnost za obsah a výsledek nese koučovaný, kouč za proces koučování.	Koučovaný sám nalézá a určuje to nejlepší řešení.	Co je pro vás klíčové? Na čem byste dnes chtěl pracovat?
Respekt k systému, ve kterém fungujeme.	Koučovaný akceptuje realitu.	Jaký vliv bude mít vaše rozhodnutí na vaše okolí?
Všechny zdroje potřebné ke změně koučovaný má.	Koučovaný si může poradit sám.	Co umíte? Co už jste zvládli? Kdo vám může pomoci?

Příloha 4

Model GROW J. Whitmore, M. Daňková (1, s. 67; 16, s. 60) je významný právě pro samotné vnímání reality a odpovědnosti při procesu koučování. (z anglického překladu – růst) představuje čtyři fáze procesu koučování.

G - CÍLŮ (GOALS) „Co chci?“

Jedná se o vyjádření cíle koučování v měřitelných požadavcích. (Například metodou SMART.)

Na počátku koučování v praxi mají manažeři za úkol pokládat otázky, které pracovníky povedou k tomu, aby sami pro sebe vypracovali to, co je jejich cílem (obvykle jeden z úkolů pracovního výkonu).

- Co je vaším cílem?
- Co byste chtěl řešit?
- Co očekáváte od koučování?
- Jaké to bude po dosažení cíle?
- Co o vás budou lidé říkat?
- Co byste chtěl, aby o vás říkali?
- Jak poznáte, že je cíle dosaženo?

R - REALITY (REALITY) „Jak to opravdu je teď?“

Druhá fáze zkoumá současnou situaci a to, co pracovníci dělali a čeho dosáhli.

- Jaký je současný stav?
- Jaké jsou jeho možné příčiny?
- Jaké jsou možné důsledky?
- Jak by současný stav popsali vaši spolupracovníci?
- Co jste doposud vyzkoušel pro zlepšení situace?
- Co fungovalo, co ne?

O - MOŽNOSTÍ (OPTIONS) „Co mohu dělat?“

Manažeři by měli povzbuzovat pracovníky, aby přicházeli s nápady na naplnění svých cílů, přičemž každý nápad, který se objeví, nesmí být kritizován. Po předložení všech nápadů pracovníky předkládá manažer také ten svůj.

- Jaké máte možnosti?
- Co dalšího můžete udělat?
- Jaké výhody a nevýhody mají jednotlivé možnosti?
- Které řešení se vám nejvíce zamlouvá?
- Co je pro vás v této situaci nejdůležitější?
- Co vám brání to podniknout?

W- VŮLE (WILL) „Co (what), kdy (when), kdo (who) má úmysl udělat?“

Závěrečná fáze procesu koučování je formulací plánu činností, který je konkrétní a obsahuje také jasně dané termíny.

Manažer by měl také předvídat možná rizika a úskalí, která se při naplňování cílů mohou vyskytnout.

- Co uděláte?
- Co bude první krok?
- Jak poznáte, že se vám to daří?
- Jak byste na desetistupňové škále ohodnotila své odhodlání začít?
- Co vám brání docílit hodnoty deset?
- Na co byste se chtěl zaměřit do příště?

Příloha 5

7 návyků skutečně efektivních lidí – Stephen R. Covey (21, s. 63-297)

Návyk 1. Buďte proaktivní – princip uvědomění si sebe sama, osobní vize a odpovědnosti.

Proaktivita je základem pro realizaci všech 14 Demingových bodů – představuje návyk rozhodnout se a jednat v souladu s principy a hodnotami.

Návyk 2. Začínáte s myšlenkou nakonec – princip vedení a poslání.

Pokud se organizace a její zaměstnanci zapojí do jasného identifikování svých konkrétních principů, hodnot, potřeb, poselství a vizí a jsou schopni společně o nich diskutovat, projeví se možnost realizovat inovace, posilovat pravomoci a rozvíjet kvalitu.

Návyk 3. To nejdůležitější dávejte na první místo – princip vedení, řízení času a stanovení priorit spojených s rolemi a cíli.

Tak, jak se lidé učí určovat své priority z pohledu důležitosti, jsou efektivnější při dosahování osobních či obchodních cílů.

Návyk 4. Myslete způsobem výhra – výhra – princip usilování o vzájemný prospěch.

V každém vztahu usilujeme o vzájemný prospěch pro všechny zúčastněné. Myšlení způsobem výhra – výhra přináší spolupráci, a tím posun k dlouhodobé efektivitě.

Návyk 5. Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni – princip empatické komunikace.

Podívejme se na svět očima, srdcem a myslí druhých lidí. Empatická komunikace nám také dává jistotu, že jsme vše správně pochopili.

Návyk 6. Vytvářejte synergii – princip tvůrčí spolupráce.

Celek je více než součet jednotlivých částí. Synergický efekt vede k posílení důvěry, rozvoji tvořivosti a efektivnosti.

Návyk 7. Ostření pily – princip neustálého zdokonalování.

Směřujeme k „Učící se organizaci“.

Příloha 6

Přepis strukturovaného rozhovoru s ředitelkou A, B, C

Přepis rozhovoru s ředitelkou A, uskutečněn ve škole, kterou sama řídí.

Mohla byste se nám v krátkosti představit?

Jsem extrovert jsem na své zaměstnance náročná, ale jsem náročná i sama k sobě snažím se je pochopit, ale myslím si, že jim úkoly dávám srozumitelně a vyžaduji úkoly splnit a, myslím si že zaměstnanci vědí co já od nich očekávám a snaží se to plnit. Nemám problém, mají jasné daná pravidla.

Jak přistupujete k tomu, když neplní pravidla?

Přistupuji k nějakému rozhovoru proč, či chci znát důvod, proč dotyčný pravidla nedodržuje a pokud se jedná o pedagogy tak přicházím k razantnějším zákrokům, preferuji styl řízení demokratický ale k určité skupině musí být ten autoritativní ale v podstatě u pedagogů demokracie.

Kolik máte zaměstnanců?

Celkem 14, z toho pedagogů 8. S nepedagogy je větší problém. V podstatě jde o nedodržování pravidel, když mají něco v pracovní náplni, že to musí dodržovat potřebují to připomínat. Největší problém mám s provozem v kuchyni.

Máte vedoucího pracovníka ve školní jídelně?

Máme, ale nevykonává funkci vedoucího zodpovědně.

Jak reagujete na to, když nastane problém?

Tenhle problém trvá dlouho, už je to rok se s tím potýkám, že vedoucí školní jídelny není schopna vést, ale musím to řešit já.

Uvažovala jste o tom zprostit jí funkce, když není schopna?

Uvažovala ale u toho jsem i zůstala. půl roku už si myslím, že by tuto funkci dělat neměla.

Kolik jednání proběhlo na toto téma ?

5 -6 určitě, ale nebyli jsme zatím ve fázi, abych jí navrhla odebrání funkce. Je to pořád dokola.

Mohla byste říct, že koučování se dá využívat pouze u některých pracovníků a někdy to možné není? Jak se to pozná?

Tak, že není přístupný.

Máte přehled o svých zaměstnancích, jak to děláte?

Zaměstnanci si dělají svoje vlastní hodnocení rozsáhlejší 1× za rok a jedno menší po půl roce a ptám se jich na to, jaký mají přístup k práci, sleduji reakce na změnu. Tam se projevila právě paní hospodářka a tam si zjistím, jak s nimi mohu dále pracovat pro zlepšení pracovního výkonu.

Máte pracovníky rozlišeny podle jejich výkonnosti, například vozík rozzářené oko?

Ne, ještě jsem k tomu nepřistoupila, ale uvažovala bych o tom.

Kolik pracovníků máte, u kterých by koučování nebylo vhodné?

U jedné pedagogické pracovnice tam jsem se snažila již z pozice zástupkyně, a bylo to v oblasti pedagogické, ale nebyl to nic platné. Ona je 10 let v praxi, sama nemá střední pedagogickou školu, má Jana Amose Komenského, ale nemá paní učitelka dětem nějaký vztah. Dalo by se říct, paní učitelka neumí ani nechce. Snažila jsem se nabízet jí samo studium ale marně.

Proč v práci zůstává?

Nechápu, myslela jsem, že skončí, ale ona pořád chce vykonávat práci učitelky mateřské školy, ale ve třídě je problém, že ani druhá paní učitelka potom děti nezvládá .

Je zařazena do deváté třídy?

Ano je.

A neuvažovala jste o tom, dát jí méně náročnou práci a zařadit ji do osmé třídy?

No, neuvažovala, mohla by se tímto způsobem jí dát pomocná ruka, aby ta práce nebyla pro ni tak náročná. Tady je problém po všech stránkách, je nespolehlivá - včasné příchody do práce dokumentace školy,

Jak dlouho u vás pracuje?

čtvrtým rokem?

Měla jste s ní nějaký pohovor, který směřoval k tomu, že by měla nějaké napomenutí?

Ano za pozdní příchody, za hospitace, ty jsem vykonávala častěji, ale pořád se to opakuje, tady není zájem, u této paní učitelky, nic si ani z poskytnutých seminářů neodnese. Nabídla jsem jí pomoc s přípravami, přišla za celý rok pouze jednou, víckrát nepřišla, kde není zájem, nejsou možnosti.

Jaká máte kritéria při přijímání zaměstnanců, co je pro vás prioritou?

Hlavně je to kvalifikace, která je daná i zákonem.

Co jim můžete nabídnout nadstandardní ho čím je vaše školka specifická? na co kladete největší důraz ?

Máme tady dobrý kolektiv a příjemné prostředí mezi všemi zaměstnanci je až vynikající, dobře zde funguje týmová práce o to jsem se nejvíc snažila.

Zkoušela jste někdy rozdělit týmové role podle Belbina?

U svých zaměstnanců to jsem nezkoušela, ale podvědomě to člověk dělá hlavně při rozdělování paní učitelek na třídy, protože se mi stává, že víceméně myslí jen na sebe, nezohledňují provoz celé školky, takže tam musí všechno být propojené.

Kolik máte vedoucích pracovníků?

V podstatě hospodářku, školnici a zástupkyni, která není statutární zástupce.

Má pravomoce při vybírání zaměstnanců?

Tolik jsem jich nepřijímala přizvala jsem paní učitelku na třídu, když se to týkalo přijímání pedagoga spolupracují mezi sebou vedoucí pracovníci a setkáváme se dohodneme se máme problém pouze s vedoucí školní jídelny s ní to není dohoda, bere to jako příkaz s ostatními se dohodneme, ale paní hospodářka neumí kompetence používat

Kdy jste se s metodou koučování setkala poprvé?

Při studiu vysoké školy, ale jen okrajově,

Co vás na tom láká k použití v praxi,?

Že to není takové direktivní je tam spolupráce s tím pracovníkem kolegou, je to o tom, že dotyčný sám říká, jak by co by proč a mohu z toho mít prospěch i já

Stalo se vám, že vás to při nějakém koučovacím pohovoru posunulo osobně?

Konkrétně ano, ne jednou například při hospitaci když chodím a vidím, tak mě to velmi inspiruje, proč to dělali, jak na to přišli, to se mi moc líbí

Vedete rozhovory koučování spíše pedagogické oblasti nebo i jiné?

Určitě i ve vztahové oblasti.

Máte nějakou zkušenost v mimopracovní oblasti s koučováním, kdy bylo nutné člověka podpořit, posunout. Někdy jsou odpovědi překvapující, dochází k většímu poznání toho pracovníka a to mi umožňuje nastavovat další postupy. Dá se říci, když poznáte toho člověka blíže a jeho osobní problémy, že příště můžete předejít některým problémům. Určitě většinu zaměstnanců s námi již dřívější doby, kdy jsem ještě nebyla ředitelka, ale ta pozice ředitelky dává jiný úhel pohledu již při nástupu do funkce jsem zjistila, jak některým zaměstnancům dělá problém přijímání změny.

Zažila jste koučování na sobě?

Ano ve škole, když jsem dělala vysokou školu při těch praxích.

A vybrala jste si svého kouče?

Ano byla jím moje spolužačka a to jak v oblasti studia, ale i v oblasti sdílení vlastních zkušeností,

Jak dlouho vám trvalo přijetí role ředitelky?

Jsem v praxi 2 a půl roku, určitě to bylo minimálně rok,

Co vás posílilo v tom, že jste byla samostatnější? Byla to nějaká osoba nebo událost, která vás upevnila v té pozici?

Myslím si, že to nebyla konkrétní událost ale postupně. Uvědomit si, že jsem na druhé straně a přijmout odpovědnost z funkce ředitelky. Spíš to byl čas.

Cítíte rozdíl mezi koučováním z pozice učitelky ředitelky?

Ano berou to naprosto jinak.

Myslíte si, že je důležité, když má zaměstnanec možnost volby kouče? Jakým způsobem u vás koučujete?

Snažím se vždy neformálně, i když v té pedagogické oblasti to někdy sklouzává k formálnímu

U nových zaměstnanců máte jasně nastavená pravidla, například uvádění zaměstnanců?

Snažím se toho člověka nejprve poznat, pracuji na základě tohoto zjištění jaký je.

Jak dlouhou dobu člověku poskytujete, aby se mohl projevit, jak dlouho ho necháte a sledujete?

Když nastoupí určitě je to minimálně měsíc, pak se začínám zajímat o to, jak pracuje, jak se zapojuje, jak reaguje..

Co vás nejvíc zajímá?

Pracovní nasazení, zájem a přístup k práci, jestli práci dělá s radostí, protože chce. Pak se lépe zapojuje do týmu. Pro mne je nejdůležitější, aby se zaměstnanci cítili dobře. Vztahová oblast je priorita.

Řešila jste někdy osobní problém zaměstnance, který potřeboval pomoc, a vy jste byla ta, která mu podala pomocnou ruku? Obrátil se někdo na vás?

Řešila.

Jak dlouho to trvalo řešení toho problému?

V podstatě to byl osobní problém, který trvá do dnes, ale podařilo se mi hodně pomoci. Dostala se pracovnice více do klidu a podařilo se jí životní peripetii uchopit.

Za svoji dvou a půlletou praxi ředitelky nastavovala jste nějakou změnu, kde jste zjistila, že koučování je vhodnou metodou pro rozvoj pracovníků?

Když jsem nastupovala do funkce, tak těch změn bylo mnoho. U provozních zaměstnanců tam ke koučování příliš nedocházelo, ale změny byly nevyhnutelné, ale i když vlastně se zaměstnanci mohli vyjádřit, co by chtěli, jak by si to představovali, ale rozhodnutí bylo na mně. Pro někoho je změna velký problém. Zaměstnanci dostali velký prostor se vyjádřit. Dnes máme u nás 1 velký tým a všichni táhnou za 1 provaz.

Máte tady nějakého zaměstnance, který by šel proti?

Všichni jdou spolu.

Máte někoho v týmu to, na koho se obrácíte, je na něj spolehnouti můžete se o něj opřít?

Velkým přínosem je moje zástupkyně a Ještě tři paní učitelky, které jsou zapálené, samostatné, aktivní.

Jak často chodíte mezi lidí?

Osobně práce mám sice strašně moc, ale každý den se zastavuji v každé třídě, ale často se setkáváme i v té ředitelce, kdy za mnou zaměstnanci přijdou. Nemohu to přehlížet. Často chodí s různými problémy.

Máte sama někoho, komu se můžete svěřit?

Ano mám, jsou to tři kolegyně, po pracovní stránce mohou kdykoliv za nimi přijít. V osobní rovině nejsem tolik sdílná.

Kolik času trávíte se zaměstnanci ?

Denně tak hodinu, hodinu a půl. Obrací se na mne víceméně s pracovními, ale někdy i osobními problémy.

Je tady někdo, kdo by vás zastoupil v metodě koučování?

Myslím si, že ne.

Máte nějakého zaměstnance, který je nepřístupný, že o něm hodně málo víte?

Myslím si, že to je ta paní učitelka, která odchází. Ke kolegyni nepřístupná tolik není, ale jinak je velmi uzavřená, ale protože neumí a nechce, tak není důvod pro koučování.

Máte někoho v organizaci, kdo by si zasloužil externího kouče ?

Možná. Vrací se mi paní učitelka po mateřské a již teď s ní řeším nějaké problémy, tak myslím si, že by v jejím případě koučování externího kouče mohlo pomoci.

Sama jste schopná sebekoučinku?

Myslím si, že ano.

Zažila jste koučování na vlastní kůži?

Ano a úspěšně.

Jak dlouho trvalo?

Ještě stále trvá, je to rok.

Jakou zkušenost máte? Jaký byl přístup kouče?

Bylo to naslouchání a zájem o mou vlastní osobu a mé problémy i důvody, proč jsem se k tomu kroku odhodlala a na základě toho byla pomoc velmi účelná. Setkávali jsme se každý týden a poslední čtvrt roku jednou za 14 dní. Rozhovor trval čtvrt hodiny, vždy se odehrával ve stejné místnosti stejným způsobem a to mi vyhovuje, s velmi příjemnou atmosférou a pocitem vzájemné důvěry a jistoty, získala jsem takový svůj klid,

Kdy byste měla koučování končit?

Záleží na mně, ale v současné době se mi kouč vyměnil a nyní nejsem tolik spokojená, protože necítím ten zájem a zítra mám sezení a budu zvažovat, zda budu pokračovat nebo ne. Takže u toho koučování je důležité, jestli mám možnost zvolit toho kouče sama.

Chtěla byste přijít k sebekoučování?

Jestli budu mít na to sílu. Je pravda, že jsem se za rok spoustu věcí naučila, a uvidím, jestli nový kouč bude pro mě vhodný, nebo přejdu k sebekoučinku. Je tam možnost návratu.

Jaká je vaše profesní dráha?

Jako učitelka pracuji od roku 1988, nejprve v Karlíně v mateřské škole 8 let od 1996 jsem nastoupila do této mateřské školy a dělala jsem zástupkyni, pak od roku 2012 jsem se zde stala ředitelkou,

Kdy jste začala uvažovat o roli ředitelky, byla to vaše ambice?

Ne nikdy jsem to dělat nechtěla, co bylo posunem - moci mít školku, jakou člověk chce. Ta představa mě lákala k rozhodování, nastoupit jako ředitelka, od roku 2005 jsem začala uvažovat o funkci ředitelky.

Kam vás to směřuje ten rok a půl? Máte nějakou potřebu posunu, nebo směřování?

Zatím nevím, pořád je to práce s lidmi na této mateřské škole, kterou modernizujeme, ale všechno se opírá o ten můj kolektiv, bez kterého bych to nedokázala. Udělalo se kus práce, zatím žádné další představy nemám, jsem ve stadiu, kdy jsem měla možnost více poznávat zaměstnance z té pozice ředitelky, což je jiný úhel pohledu než z pozice učitelky, dá se říct, že postupem praxe se upravujete styl řízení. Zatím jsem k posunu nedospěla, zatím ještě ta doba dalšího posunu nenastala.

Děkuji.

Přepis rozhovoru s ředitelkou B, uskutečněn ve škole, kterou sama řídí.

Mohla byste se nám v krátkosti představit?

Ve školství pracuji od roku od roku 1976, jako ředitelka od roku 1990 a na této mateřské škole 15 let. Myslím si, že jsem hodně akční člověk, kreativní člověk, a to si myslím, že je i důvod, proč dokážu ty lidi nadchnout, motivovat, takže si myslím, že jsme dobrý tým, že nám to tady funguje.

A kde jste pracovala před tím, než jste nastoupila do téhle školky?

Pracovala jsem vždycky jako učitelka, jako ředitelka od roku 1990 na jiné mateřské škole, od roku 2000 již tady na této mateřské škole.

Setkala jste se někdy s technikou koučování?

S technikou koučování jsem se setkala v době, kdy jsem se tady přes jedny rodiče, kteří se tím zabývali, dostala k tomu, že jsem si udělala školení a stala jsem se konzultantem Brev života, které vytvořil pan Šimůnek ze společnosti DAP. Tam jsme potom jako školka absolvovali pilotní projekt, kde jsme testovali nejenom kolektivy tříd – to znamená, že z té třídy určitá část dětí udělala testy, které se potom vyhodnotily, ale i všichni zaměstnanci si sami udělali ten test a následně jsme vyhodnotili nejenom kolektiv. S jednotlivými zaměstnanci, poté, když jsem ten test vyhodnotila, jsem vedla rozhovor, kde se ukázaly všechny problémy, které si s sebou nesly. Třeba od dětství nebo osobní problémy, či profesní problémy - nedůvěra, podceňování se, myslím si, že všem to nesmírně prospělo, že se otevřeli...

Jak je to dlouho, co jste to testování dělali?

Tak čtyři – pět let zpátky.

Jak dlouho trvalo samotné testování?

Bylo to jednorázové, v průběhu měsíce jsme zvládli testování tříd i zaměstnanců. Zaměstnanci si dělali test sami, a poté během několika minut mi přišlo vyhodnocení testu zpátky, na základě vyhodnocení jsem si zpracovala svoje hodnocení, protože v tom testu to bylo všechno až tak poeticky popsáno, takže takové konstruktivnější hodnocení jsem si udělala já, a pak s každým tím zaměstnancem jsem si o tom popovídala.

Takže vy jste byla nějak proškolená? Jak dlouho to školení trvalo - pro vás? Abyste pochopila myšlenku toho?

To školení bylo myslím 40 hodin, a pak jsem absolvovala ještě další pokračování, protože mám pocit, že Ústecký kraj to v rámci grantu dělal pro všechny zaměstnance PPP, pro psychology, pro zájemce z řad ředitelů, takže jsem pak absolvovala i nějaké školení tam a absolvovala jsem školení „Budu školákem“, což je takový test pro předškoláky, kde se ukazuje vztah k učení, a možné problémy, které to dítě může mít. To samé se ukazuje v těch testech osobnostních, kde se ukáže, jaké má člověk problémy, v čem je dobrý, jestli je schopný vést kolektiv, jestli se moc podceňuje, jestli je ten, který bude ta vedoucí osobnost, nebo jestli to bude ten, který se poveze vzadu, jestli je to člověk, který do všeho šťourá, a je takový ten, co sráží ostatní, takže úplně všechno se v tom testu ukáže. Ale zase je potřeba pak s tím člověkem mluvit, protože samozřejmě, je to jenom test. Když s tím člověkem mluvíte, tak se objeví další nitky, které vedou k tomu, abychom objevili, co ten člověk potřebuje.

Na základě tohoto vznikaly rozhovory? Nebo již před tím, než jste absolvovala Barvy života? Kdy k tomu došlo, že jste měla potřebu lépe zaměstnance znát? Když jste nastoupila v roce 2000 jako ředitelka?

Začátky tady byly těžké, protože se to tady sloučilo ze dvou MŠ a ještě se jedna odloučila od ZŠ, a já jsem přišla z třetí MŠ také se zaměstnanci, takže tady byli zaměstnanci ze tří MŠ. A v podstatě se tady nic nedělalo, neopravovalo, všichni si tady žili v takovém klídku, a poté, co jsem přišla já tak se tady dělala rekonstrukce, tak jsem tu byla trochu „nové koště, které dobře mete“ a každý problém, který byl, se hodil na to, že ona přišla nová a zase si něco vymýšlí. Ale během roku lidé pochopili, že já jsem byla vždycky ta první, která šla do té práce a chtěla něco udělat, a hlavně si myslím, že jsme se všichni snažili nebo jsem chtěla lidi motivovat k tomu, aby dělali práci, která má smysl.

Aby se tady děti dobře cítily, aby se to dělalo pro ně. A ono když se těm lidem vezmou ty nesmysly, které mají dělat, a mají z té práce radost, a mají příjemnou odezvu, tak se jim dobře dělá. Tak po třech letech jsme tu šlapali jako jedna parta.

Nastavujete si průběžné hodnocení zaměstnanců? Jak je posuzujete?

Na konci roku máme otazníček, který se vyvíjel ze sluníčkového k dotazníčku, kde se ptám na to, v čem má člověk pocit, že je dobrý, v čem má silné stránky, kde slabiny na co by se chtěl zaměřit v té školce, co by se muselo stát, aby odešel. Na základě toho vedu s lidmi rozhovor, kde se snažíme dobrat se toho, na co se zaměřit, jaké školení, čemu by se chtěl věnovat, co by se mohlo zlepšit, aby se mu lépe pracovalo?

Daří se vám odhalit skryté rezervy pomocí rozhovorů? Například kdybyste měla uvádějícího učitele, který zatím nemá ambice, ale vidíte, že má co předat, a chtěla byste mu dát šanci?

Myslím si, že lidi dobře znám, nepřekvapí mne, ale někdy mě překvapí odpovědi, musím přiznat. Například, když paní učitelka, která se snaží být šedivá myška a nikde se moc neukazovat, napíše do dotazníku, že by na zahradě chtěla kopec a další věci, tak je to tedy překvapivé. Sama se do ničeho nezapojí, ani když jí to nabídnu. Je to paní učitelka, která je na mateřské, takže mě to nijak zvlášť nebolí, ale zrovna teď mě to napadlo, že je to takový příklad. Ale jinak si myslím, že ty zaměstnance dobře znám.

Nestalo se vám někdy, že se nějaký zaměstnanec změnil vlivem životních událostí?

Stalo se mi to s paní učitelkou, která se vrátila po těžké operaci, kdy byla rok doma. Tohle hodně změnilo její osobnost. Ona, která vždy milovala děti a udělala by pro ně všechno, najednou začala ošklivě komunikovat s rodiči. Začala jim zasahovat do jejich kompetencí, do jejich výchovy. Byla schopná říct: „Vychovejte si to dítě doma!“

Rozhovory, které jsem s ní vedla, brala jako útok na svoji osobu. Vůbec si nechtěla přiznat chybu... nebo to, že ona něco dělá špatně. I když jsme mluvili s rodiči, kteří přiznali, že tam z jejich strany byla averze a tak, a společně si pohovořili, ona to pořád cítila jako útok na sebe.

Bohužel měla po půl roce další úraz díky tomu, že byla po operaci páteře imobilní, a i ten kámen na tom chodníku vzala jako něco, co na ni bylo nastražené.

Nebyla přístupná třeba doporučení psychologa?

Ne. Není přístupná. Navíc se bohužel změnila situace u ní doma. Ona byla zvyklá své rodině sloužit. Dělal pro ně všechno. A tím, jak byla rok doma, její muž to pojal tak, že je k ničemu. Teď to na ni tlačí ze všech stran.

Myslíte, že by jí mohlo pomoci, nabídnout jí pomoc s koučováním?

Nejsem si tím jista. Musela by mít člověka, kterému by důvěřovala a kterému by se otevřela. Zatím nemám pocit, že by to dokázala. Zatím mám pocit, že plive jed okolo sebe, když to tak jako... ošklivě řeknu.

A dalo by se jí udělat nějakou změnu, aby nebyla ve stereotypu, kde se opakují stejné situace? Kde by se třeba vyhnula komunikacím, i když to úplně nejde... Vymyslet něco, aby si nějak odpočinula a srovnala se sama se sebou...

Je tam ten problém, že když jí chci ulevit... Ona je nesmírně šikovná – dělá uvádějící učitelku paní učitelce, která je nekvalifikovaná a studuje vysokou školu... Ze začátku to bylo strašně prima, ale teď už začala útočit i na tu paní učitelku. „Tak mi řekni, co tam děláš, a já to budu dělat taky... A musíš mi to z každé přednášky přinést...“ A když to nejde, protože některé věci nejsou udělat, tak je zle.

Nebo ji třeba neberu na školy v přírodě, protože není schopna čtyřicet hodin denně fungovat. Je unavená. To bere také jako útok na sebe. Že je vyřazena. Pro mě je strašně těžké jí ulevit. Ona vše bere jako že !já jsem mrzák – vyřazujete mě“.

A kdyby změnila zaměstnání? O tom neuvažuje?

Ne. Navíc je tam smutné, že byla nekvalifikovaná a rok před operací dodělala školu, což pro ni bylo velmi náročné, protože dojížděla. Myslím si, že i to je důvod, proč se do své práce zakousla a strašně by tady chtěla být.

A když má na třídě nějakou paní učitelku, nemůže ji ovlivnit třeba ta kombinace s tou druhou paní učitelkou, která by jí byla schopna nějakým způsobem pomoci?

Ne. Není přístupná. Já jsem volila tuhle paní učitelku, protože ji zná od dětství. Tak jsem si říkala, že to bude dobré. Že ji bude učit. Když ji dáte komukoliv jinému, mohlo by tam docházet ke konfliktům, protože se do kolektivu zapsala tak, že s ní ostatní lidé mají problém.

Ted' je otázka, jak jí může člověk pomoci...

No...

Myslíte si, že je technika koučování a rozhovorů, když ten člověk nechce, k ničemu?

Přesně tak. Když se ten člověk zapře, že nebude spolupracovat... Odpoví, ale odpoví, protože to po něm chci a myslí si svoje. Tak to nejde. Vidím to, i když s ní mluvím... Tak mi řekne: „A vždyť jsem v pohodě! Vždyť je to dobré.“ A pak vidím, jak se ušklíbne. Tak si myslím, že teď nechce... Ted' je to v takové fázi...

A vy to přecházíte nebo jí to dáváte najevo, že teda takhle ne? Je to hrozně těžké, ale třeba by pomohlo říct: „Hele, tady to takhle ne...“ Protože když už nekoučuji, nebo když ten člověk neplní své povinnosti a jede pořád ve svém...

Musím říct, že s ní docela často mluvím. Často se jí snažím říct, že takhle ne. Bohužel jsme ve školce, kde se všechno vrátí jako bumerang, takže když to jeden den někde ošklivě řekne těm rodičům, ke mně se to druhý den vrátí. Já se snažím nechodit za ní každý den, ale snažím se občas za ní zajít a říct: „Takhle ne, brzdi!“

A ona to přijme jen na tu chvíli?

Ona si mne vyslechne, myslím si, že to v ní opět zůstává, že to není pravda. Ona to všechno bere tak, že strašně pomáhá. Ona má pořád pocit, že dává ze sebe vše a pomáhá a neuvědomuje si, že jde přes čáru.

A vy jste ji poslala na nějaké školení?

Byla na školení, ale ona si z toho školení vybere zase to, co se jí hodí. Ta komunikace s rodiči je náročná. Vždycky je to dvojsečné. Ona si tam vybere to, co se jí hodí a přijde s tím: „Já jsem vítěz, vždyť já to dělám dobře!“ Takže to školení také není cesta. Já tam pořád hledám cestu, jak jí to říct.

Myslela jsem si, že pomůžou prázdniny. Ano, teď přišla po týdnu prázdnin, po týdnu dovolené, odpočínutá, v pondělí to bylo prima. V úterý se tam zase projevila trošku ta únava a ten tlak.

A nedal by se jí zkrátit úvazek?

Na to ona nepřistoupí. To jsem chtěla hned po tom, co přišla po té operaci, ale ona na to nechce přistoupit.

Já si myslím, že tam to způsobuje i ta velká fyzická zátěž.

No právě, jestli to není způsobené jen tím, že si nechce přiznat, že je unavená?

No...

Že to nezvládá dřív... Stává se to většinou u důchodkyň...

No... Stává se to. Ano.

Najednou se ten člověk změní a je vidět, že to nestíhá...

No, já jsem to tady zažila i s důchodkyní. Mám tu paní učitelku, které je 68. Ona je dáma, dokonalá. Ten věk by jí nikdo neřekl. Ale je to stará škola. S tou jsem vedla rozhovory, že se musí trošku změnit. Ale ona chce v té školce zůstat... Zřejmě ji to baví. Strašně se snaží. Ale ve chvíli, kdy požádala o důchod. Dostala ten důchodový výměr, tak ji to úplně zlomilo. Najednou ten rok z ní byl jiný člověk. Měla pocit, že je důchodce. Už se s tím srovnala, ale zlomilo ji to. Měly jsme spolu rozhovor na to téma, že se vůbec nic nezměnilo, jen že dostala ten papír. Ale je to pro člověka těžké.

Takže zaměstnanci za vámi mohou kdykoliv přijít? Jste otevřená? Využívají toho?

Můžou. Využívají toho. Řekla bych, že víc, než s profesními problémy. Ty jsme si schopni vyříkat. Na třídy chodím denně, takže se s každým minimálně pozdravím a probereme spolu profesní problémy.

Sem mi přijdou lidi spíše s osobními problémy.

A je tady někdo v organizaci, kdo by vás zastoupil? Za kým také jdou?

Myslím si, že moje zástupkyně je nesmírně otevřený a vstřícný člověk.

Takže mají možnost volby?

Mají možnost volby.

Mohou se tedy svěřit s nějakým problémem vám a s nějakým jí?

Hm. Myslím si, že moje zástupkyně je i člověk, který, když jsem ji potkala, tak to byl nesmírně uzavřený člověk, bez sebevědomí, nejistý, který by nedokázal nikoho vést... Ale poté...

Skrytý potenciál se objevil?

No. Tam bych řekla, že se strašně moc objevilo v těch Barvách života. Tam se vlastně objevilo, co jsem do dneška nepochopila, že šla dělat učitelku v mateřské škole, přesto, že ji týrala paní učitelka ve školce. Neustále jí naznačovala: „Ty jsi ale nemožná. Nic neumíš. Tady pořád sedíš v koutě a tak...“ A ona ve chvíli, kdy se to na těch testech ukázalo, kdy mi řekla, že to takhle bylo, tak najednou začala růst. A dneska je to člověk, který úplně perfektně vede lidi po té stránce... Zajišťuje provoz, zajišťuje všechny tyhle věci, je schopna řešit jakýkoliv problém. Je schopná do očí těm lidem říct, co si myslí. Že takhle to nebude, což by v době, kdy jsem ji poznala, nikdy nedokázala.

Takže měla blok, kterému se díky tomu zbavila...

No...

Takže byste určité ty metody jako typologie osobnosti a podobně doporučila? Aby se ti lidé poznali?

Určitě. A doporučila bych to opakovat. Doporučila bych to jen z důvodu psychické očisty a odpočinutí si. Aby to člověk ze sebe jednou za čas dostal.

A když jste to měli, měli jste to nějak finančně nákladné?

Ty barvy života? Vzhledem k tomu, že jsme byli pilotní školka, tak jsme to měli zadarmo. Ale v případě, že bychom to měli platit, je to záležitost tak 50 000 korun.

Takže je to nereálné ve školkách...

Takže je to nereálné.

A když by byla podpora ze strany zřizovatele? A měl by na tom zájem?

Tak si myslím, že bych to doporučila.

Určitě byste se tedy přiklonila k tomu, že i pro nás jako ředitele je to vhodné?

Určitě bych to doporučila. Je to fakt nenáročné, když člověk sedí u počítače. Svěřujete se počítači a ještě mu vlastně nic neříkáte, jen si vybíráte barvy na jednotlivá slova. Takže to si myslím, že zvládne každý člověk. I ten uzavřený. A vyhodnocení toho testu je jen o tom, aby měl důvěru k tomu, s kým ten test dělá.

A měli všichni důvěru?

Jedna paní učitelka původně nechtěla jít do toho testu, ale když viděla, že jsou všichni, tak šla a nesmírně jí to pomohlo, protože se tam objevil problém z dětství. Podceňování. Ošklivé dětství ze strany maminky. Když si to přiznala a řekla to nahlas, tak jí to strašně pomohlo. Rozzářila se. Do dneška jsem jí to po roce na školce v přírodě řekla, že se z ní stala prima baba po tomhle. Protože jí to fakt pomohlo.

A máte nějakou zpětnou vazbu? Že vám někdo řekne, že si díky tomu rozhovoru něco uvědomil?

Ano. Ten rozhovor je nezbytný. Zase musím říct, že jsem jeden test nevyhodnocovala sama. Na něj jsem si sem pozvala právě toho pána z té firmy. A ten test paní učitelce vyhodnocoval on. Tam jsem si nebyla jista. On byl trošku problémový. Ona je ten šťoura.

Já jsem s tím srovnaná. Nevadí mi to. Jsem schopna si s ní o tom z očí do očí promluvit. Myslím si, že leckdy, když se šťourne, všichni si něco uvědomíme. Ale nebyla jsem schopna s mní ten test udělat, protože jsem si nebyla jistá, že by to ode mě vzala. Zatímco on byl cizí, nezúčastněný, takže od něj to normálně vzala. Ani jí nevadilo, že tady sedím.

Takže ten rozhovor dělala s ním?

No... Já jsem byla přítomna. To jí nevadilo, že tady sedím.

Ona se nevyjádřila, jako vůbec. Ale myslím si, že to přijala, protože byla spousta věcí, které si uvědomila a které, když jsme spolu mluvily. Naznačila. Nikdy to neřekla na rovinu. Ale pochopila jsem, že si to uvědomila a že ví, o čem to bylo a k čemu to vedlo.

A teď, když používáte to kočování, kdybyste si to rozkryla – jak často nebo v jakých situacích nejčastěji? Máte cíleně připravené pro zaměstnance nějaké oblasti (pro tu svou řídicí práci)? Nebo neformálně – to, co oni potřebují?

Myslím si, že je to naprosto individuální. Prostě podle potřeb. Protože nejsem přesvědčena, že když by to bylo – tenhle týden máme naplánováno, že budeme mít ty rozhovory...

Jo, je to na konci roku. Tam máme naplánováno, že si potom uděláme spolu rozhovor. Můžeme ho dělat na konci roku nebo i v přípravném týdnu, kdy se to usadí po těch dvou měsících...

Ale zase jste říkala – s tou problematickou paní učitelkou – co je po té operaci, že vás to často nutí. Takže nějaké pravděpodobnost tam je...

Ano, ale pak jsou tam takovéhle případy, kdy je to potřeba. Tam je jasné, že podle potřeby za ní jdu.

Je nutné určit, jaký je ten problém, jestli je dlouhodobý nebo krátkodobý...

Ano. Raději jdu za ní, než abych ji zvala sem. Aby neměla pocit takové té oficiality... Tak si raději s ní sednu ve třídě, řekneme si to spolu tam... A to samé, když vidím na někom, že si zrovna nese něco těžkého a že je tam nějaký problém, tak se zeptám, když vidím, že chce mluvit, tak řeknu: „Tak přijď!“ A většinou ti lidé přijdou. Probereme spolu ten problém, popovídáme si.

A za kým chodíte vy?

(Smích.)

Máte někoho? Nějakou vrbu?

Mám kamarádku.

... Protože ten ředitel je dost osamocen a nikdo se za něj nepostaví...

No... Mám kamarádku, které mohu všechno říct. Zažily jsme spolu strašně moc, i hodně smutné věci, takže si myslím, že...

V té praxi ředitele, když jste byla nejdřív učitelka, nastoupila jste do té role ředitelky, jak dlouho vám trvalo přerodit se? Je to jiná pozice, že... Ale vy jste měla výhodu, že jste byla v jiném kolektivu. Nevzešla jste z toho...

Vzešla. Já jsem původně nastoupila do školky, kde jsem byla jako učitelka. Nechtěla jsem. Všichni mě hrozně přemlouvali, abych do toho šla. Takže jsem do konkurzu šla a musím říct, že ze začátku tam byla také strašně prima parta, takže se tam dobře pracovalo. Asi jsem ze začátku nasekala strašných chyb. Nebylo kde se poradit. Ano, měla jsem nějaké funkční školení, ale nebylo kde si o tom popovídat na školení, zapsat si to hezky, přečíst v knize je jedna věc... a něco jiného je to realizovat v praxi. Určitě jsem nasekala spousty chyb, měla jsem strašně problémů někomu něco vytknout. To je strašně těžká věc, ale člověk se to rychle naučí.

Právě tahle moje kamarádka mi pak řekla, jak jsem se hrozně změnila, strašně ztvrdla. Že jsem dokázala řemeslníkovi říct, že takhle se mi to ale vůbec nelíbí... Aby to předělal.

A jak dlouho trvalo, než jste se takhle upevnila?

No, já si myslím, že dlouho.

A byl tam nějaký zlomový okamžik, který vás změnil?

Nevím, to si neuvědomuji. Ale velký zlom pro mě byl, když nám zemřela kolegyně. Tragicky. A já se to dozvěděla... No, jestli v pondělí začínal přípravný týden, já se to dozvěděla v neděli odpoledne a šla jsem ráno do té práce s tím, že to všem těm lidem musím říct. A to bych řekla, že teda pro mě byl obrovský zlom. Bylo to tragické. Strašně smutné... A já se před ty lidi musela postavit a říct jim takhle šílenou věc... A všechny s tím nějakým způsobem srovnat. Já to neměla srovnané sama v sobě a ještě jsem musela pořešit ty ostatní lidi. To si myslím, že pro mě bylo strašně těžké, a pak jsem si najednou

uvědomila, že jsou věci, se kterými mi nikdo nepomůže. To byl pro mě strašně obrovský zlom. Najednou jsem si uvědomila, jak je člověk na všechno sám...

Že jako jestli neumím vyplnit nějaký výkaz, tam mi někdo pomůže, ale jak říct takovouhle věc, vám nikdo neřekne.

Takže se dá říct, že nejtěžší je práce s lidmi?

No...

A ještě hledat ty varianty, jak komu co říct...

Hm. Tam bych řekla, že se to ve mně zlomilo.

Dá se říct, že nějaký posun byl v tom, uvědomit si, že já jsem ta, kdo MUSÍ... Já jsem ten, kdo stojí za tou organizací...

No. Po všech stránkách. Všude. A tam bych řekla, že se to zlomilo hodně. No a pak jsem byla najednou rozhodnutá odejít. I jsem už měla místo, ale díky tomu, že vedoucí odboru školství mě tenkrát pozval na snídani, kde jsme spolu vedli dlouhý rozhovor, tak jsem se rozhodla, nepůjdu do konkurzu a šla jsem...

Ještě se zeptám, když používáte koučování, jestli máte vlastní zkušenost?

Svou zkušenost mám jednak z doby, kdy jsem dělala to školení na konzultanta barev života, tak jsem musela absolvovat test a rozhovor po tom testu...

Na co se tam kladl největší důraz? Vedli vás k tomu, jak ten rozhovor vést? Někaké styčné body...

Je to osobnostní test. Takže vlastně... jsou tam jednotlivé okruhy a, jak už to tak bývá, se vše prolíná se vším, takže ten, kdo si ten test vyhodnotí, by si měl vytvořit nějakou osnovu a samozřejmě by měl vyhodnotit to, kde má člověk pozitiva, ale měl by přejít i k nedostatkům a toho člověka dovést k tomu, aby na to sám přišel.

Takže je to opravdu koučovací pohovor?

Je. Jakým způsobem se posunout dopředu. Uvědomit si to. Říct si to nahlas.

A byli schopni ti zaměstnanci to projevit? Nebo jste je návodnými otázkami musela pošťouchnout?

Někdo byl schopný to projevit. U někoho jsem musela ho k tomu dotlačit.

A stalo se vám někdy, že se to třeba nepovedlo napoprvé? Až, když jste o tom přemýšlela, a vedli jste druhý rozhovor?

No... My jsme na to měli dost času. Vyhradila jsem si v době, kdy se ty testy dělaly, čas. Abych měla na každého toho zaměstnance dost času. A abychom mohli dospět k závěru. Navíc jsme se předtím dost dlouho znali, takže jsem věděla, jací ti lidé jsou... A to, co se tam objevilo, možná jsem je trochu dovedla, že se nám to ve většině případů (myslím si, že ve všech případech) povedlo na poprvé.

A jaké oblasti koučování – kromě tohoto osobnostního – používáte často? Jako že se vám osvědčilo, že se člověk posune...

Myslím si, že u té profesní oblasti. Protože tam nastala kdysi problematika smíšených tříd. Když byly třídy dělené podle věku, někdy se nepovedlo všechny děti stejného věku umístit do jedné třídy, takže... abych nikoho nezatěžovala, jsem si zbylé děti vzala k sobě do třídy. Tu smíšenou třídu jsem měla vždycky já a pracovalo se mi v ní naprosto úžasně. A posléze mi přišlo hrozné, když odešlo 28 nebo 35 předškoláků do školy, a do té třídy přišlo 35 tříletých dětí, které 1. září všechny řvaly.

Paní učitelky by si zasloužily svatozář. Postupně jsem se snažila motivovat učitelky k tomu, že budeme mít smíšené třídy, což byl zpočátku tvrdý oříšek, naučit se pracovat tak, že si musím rozdělit práci na tři skupiny.

Tam jsme vedli rozhovory a zase se povedlo ty lidi namotivovat, že se šli podívat do jiné třídy, jak to funguje. Třeba k nám. Protože my jsme to s tou kolegyní měly léta a nesmírně nám to vyhovovalo. A dneska jsme dospěli k tomu, že už by ti lidé neměnili. Že jim to nesmírně vyhovuje po všech stránkách.

A máte pocit, že v téhle profesní oblasti je dostatečná podpora pro ty pedagogy? Myslím ze strany různých organizací a škol...

No... Školení existuje mnoho. V různé kvalitě. Nejdůležitější jsou ale pro ty zaměstnance dílny. Různé workshopy...

Takže ta vlastní zkušenost...

Hm. Ta vlastní zkušenost. Není na to každý. Nemůžu každého zaměstnance poslat na tvořivou gramatiku, protože někdo opravdu není schopen tam lézt po čtyřech a hrát si na zvířátka...

Takže musíte na míru...

Musí se vybrat, co tomu člověku sedí a tam ho poslat. A tam ho to může posunout. To si myslím a dneska ti lidé jsou schopni si říct, co by chtěli.

Vy máte určitě nějaký plán...

Máme plán na základě toho rozhovoru, který vedeme na konci roku. Tam si trošičku řeknou, co by ten člověk potřeboval. Kterým směrem by bylo potřeba, aby se ubíralo jeho školení. A ti lidé jsou schopni, když jim pošlu nabídku školení, si říct: „Já bych chtěla na tohleto. Mě to zajímá. A já bych se tam chtěla zlepšit.“

Měla byste zájem o to, aby vás někdo koučoval?

Nějaké techniky jsme si zkusili už na různých výjezdních školeních a na školeních, která jsem sama absolvovala. Myslím si, že to vůbec není na škodu. I pro tu naši duševní hygienu je to úžasné. To, jak mluvíme o tom, že se o tu řiditelku nikdo zvlášť nezajímá, tak si myslím, že zrovna ta řiditelka by to potřebovala.

A jste schopna dělat sebekoučink?

No... myslím si, že jsem schopna. I když je to strašně náročné. Protože si myslím, že člověk někdy není schopen si vše přiznat. Někdy si ledacos omluvím, protože mi v tom nikdo nebrání.

A někdy to člověk vidí jinýma očima. Je zabraný v té svojí linii a je to těžké... A když by ten zřizovatel měl nabídku, využila byste ji?

Myslím si, že jo. A že by vůbec nebylo od věci, kdyby si zřizovatel uvědomil, že by měl pro ty školy a ředitele něco takového udělat.

A kolik je tady na městské části dohromady řiditelek?

15 řiditelek mateřských škol.

Znáte se všechny?

Známe se všechny.

Dá se říct, že máte dobrý kolektiv? Nebo - je to parta?

No... Nevím. V tom si nejsem jista, jestli jen jedna parta. (Smích.)

Myslíte si, že by mohl pomoci teambuilding?

Bylo by to potřeba. My jsme na ty semináře jezdili pravidelně každý rok do Česka a ob rok do ciziny na stáž a... Byl to obrovský přínos pro ty řiditele. Profesně i jak se spolu poznali a vyměnili si zkušenosti. A je to úplně jiné: Neformální. Večer nemusím běžet domů, ale můžu si zase sednout, třeba s kytarou a písničkou a ti lidé se poznají úplně jinak... a úžasně spolupracovali. A je škoda, že tohle nepokračuje.

A dalo by se to organizovat neoficiálně?

Já si myslím, že je pravděpodobnější, že všichni pojedou, když by to organizoval zřizovatel. I když někteří večer odjedou domů, ale jedou všichni. Zatímco, když to zorganizuje někdo z nás, je to spíš o tom, že pojede ta parta...

Na závěr bych se vás zeptala, ohledně koučování během vaší kariéry; jestli je nějaká událost během toho profesního života, která nastartovala větší zájem o ty zaměstnance, nebo jestli se to plynule nabaluje...

Já si myslím, že se to plynule nabaluje. Samozřejmě, když ředitelka nastoupí do funkce, je toho strašně moc.

Jak to tak dlouho trvá, než se začne rozhlížet, že by něco měnila?

Já bych řekla, že se musí zajet do všech administrativních věcí, papírů... a všech těchhle záležitostí. Samozřejmě ty lidi vnímá. Ty nemůže vypustit, když jsou tam s ní. Ale ze začátku nedokáže postihnout úplně všechno. Pokud není problém – pokud něco nehoří – tak nehasí. Ale postupně se najednou nabaluje to, že s těmi lidmi musí komunikovat, a že ti lidé jsou tam nejdůležitější. A myslím si, že to jde rychle, než si to člověk uvědomí. Protože ti lidé tam jsou. Žije s nimi. A pak záleží, jak rychle si uvědomí, že s nimi musí spolupracovat, mluvit, řešit problémy. Také je to o tom, že se to musí naučit, s nimi mluvit. Myslím si, že já jsem z těch lidí vyšla, jako učitelka, jako ředitelka, takže jsem je znala, to je výhoda.

Změnilo se něco za těch 20 let, co jste v praxi? V roli zaměstnavatel-zaměstnanci... myslím, jestli je tam nějaký viditelný rozdíl v přístupu k práci zaměstnanců... nebo ke kolektivu... nebo společnosti...

Myslím si, že se to změnilo. Jsem daleko zkušenější. Problémy dokáží rychleji odhalit a rychleji se je snažím řešit...

Spíš jim předcházet?

Tak asi... To je o té zkušenosti.

Máte větší volnost? Nebo je to víc svazující, čím déle jste v praxi? Nebo si to můžete užívat?

Té práce je víc.

V jakém ohledu?

Nejenom co se týká administrativy a těchhle věcí, ale ten čas se najednou strašně zrychlil. Ten život se strašně zrychlil. I s těmi lidmi to rychle utíká... Těch problémů je daleko víc. Pak se to nabaluje a je potřeba řešit to daleko dřív.

Tak... já bych vám poděkovala. Jsem spokojená, takže děkuji.

Já teda doufám, že z toho něco bylo!

Informace doplněné druhého dne.

Když jsem nastoupila do funkce, jak jsem si vše naložila na záda, nedokázala jsem nic delegovat, myslela jsem si, že to vše dokážu sama, tak ta záda to samozřejmě odnesla. Blokovala jsem se. Hlavu jsem měla vždy na jednu stranu a strašně to bolelo. Než jsem si dokázala pomoci, než jsem to pochopila, tak ještě začaly problémy se žaludkem. Takže já jsem měla strašné křeče a bolesti žaludku. Večer jsem byla vyřízená. Ráno jsem vstala a pohoda, mohla jsem si dát tři řízky na přepáleném oleji, když to tak řeknu, takže mě poslali k doktorovi. Šla jsem polykat hadici.

Pan doktor byl úžasný kouč, musím říct. Protože jsem spolkla hadici, on si mě pak vzal. To, že měl čekárnu plnou pacientů, ho vůbec nezajímalo. Tři čtvrtě hodiny si se mnou povídal o tom, jak to dělám špatně.

Hm. Tak to je koučování tam, kde by ho člověk vůbec nečekal. Ale přijala jste tu pomoc...

Uvědomila jsem si to zpětně, že to byla úžasná pomoc, protože jsem se hrozně probrala začala jsem sama věci měnit i díky tomu..

Takže to byla podpora, kde to člověk nečekal. Měla jste k němu důvěru?

Já jsem ho nikdy v životě neviděla. To byl prostě cizí člověk...

Ale dokázal to – pomoci. A jako autorita lékařská...

A ono asi, když je člověku špatně a snaží se to nějak řešit, tak to má vliv, ale...

To se mi vybavilo ještě po tom našem rozhovoru.

To je zajímavé. Tak to jste hodná. Děkuji mnohokrát.

Přepis rozhovoru s ředitelkou C, uskutečněn ve škole, kterou sama řídí.

Mohla byste se nám v krátkosti představit?

Pracuji mateřské školy již roku 1977, nejdříve jako učitelka 1 rok na Praze 2. Po té, kdy jsem se sem přestěhovala na Prahu 4 do roku 1987 jsem pracovala tady na této škole jako učitelka od roku 1987 jsem přešla na vedlejší mateřskou školu jako ředitelka. Potom se ta škola stala církevní a já jsem roku 1992 přišla sem do této mateřské školy jako ředitelka a jsem tu dosud.

Technikou koučování znáte a setkala jste se s ní ve své praxi?

V tehdejší době se pojem koučování nepoužíval, určitě jsem ji nepoužívala pod termínem koučování, je to moderní termín, ale používaly jsme ji a všechny paní ředitelky ji používají, i když ne pod tím pojmem. Je to nasměrování zaměstnanců k nějakému určitému cíli tam, kam ho chceme dovést. Pracujeme s otázkami nebo nějakými testy. Hodně dělám hodnotící pohovor, ale nejdřív mu předchází dotazník, kde jim sestavím seznam otázek a oni odpovídají.

Chcete říci, že své zaměstnance dobře znáte? Jak zjišťujete, jaký potenciál se v nich skrývá?

Myslím si, že ano. Na základě rozhovorů, ale i na základě testování, myslím si, že v tom každodenním styku, kdy se ráno, v poledne, odpoledne, na jaře, v zimě, na podzim, v létě setkáváme a hovoříme o všem. Takže víte, co v těch učitelkách je, jak se chovají, jaké mají problémy, rodinné, osobní - jsme taková velká rodina, takže se známe dobře všichni dohromady.

Máte tedy nějakého pracovníka, komu byste vybrala jednoho kouče jednu osobu, která by mu pomohla nalézt nějaký skrytý potenciál? Myslím tím třeba mladou paní učitelku?

Uvádějící učitelky mám, jsou to schopné dvě učitelky, které jsou schopné nezkušenou mladou učitelku do praxe uvést, které dokážou ostatním říct, co potřebují, na co se mají zaměřit,

Takže to uvádění je spíš takový mentorink? Ano, je to spíše mentorování, než koučink.

Když říkáte, že ta paní učitelka je schopná, jak dlouho to trvá, než se uvede do praxe, jaký čas ji dáváte, aby se rozkoukala?

První rok paní učitelku necháme volně v té praxi, aby ukázala, co umí a paní učitelka, která je s ní na třídě, která ji uvádí tak ji nenásilně ukazuje určité věci, mentoruje a v těch dalších letech již učitelka sama projeví svůj zájem, protože už se nemusí zaměřovat na ty základní věci a potom si i vybírá různá školení, a rozvíjí se v té oblasti, která jí nejvíce zajímá - například v hudební oblasti.

A máte to uvádění nějakým způsobem ukončené? Jakou zpětnou vazbu? Děláte nějaký pohovor na ukončení uvádění do praxe?

Já si myslím, že víceméně, to je formou takového pohovoru, kdy si řekneme, co očekáváme, a nakonec řekne učitelka, co očekává od školky. Shodneme se na určitých věcech, které bychom do budoucna mohli realizovat,

A když už se zaběhne do práce, má ještě možnosti obracet se na nějakého pracovníka, aby jí pomohl a byl rádce? Má možnost volby, jak to u vás je?

Víceméně má možnost volby, já si myslím, že každá ta učitelka je svým způsobem jedinečná a s určitou otázkou je dobře, když se obrátí na tu danou učitelku, která v té dané oblasti vyniká.

Takže u vás, dá se říct, jsou možnosti hospitace navzájem, jak to probíhá, jakým způsobem spolupracují?

Tyhle hospitace vzájemné dělají na třídě, obě paní učitelky, kdy se doplňují, shodují se na určitých postupech, ale hospitace v jednotlivých třídách víceméně neprobíhají, i když bych si představovala, že by mohly se podívat, ale paní učitelka nechce, aby se ta paní učitelka nervovala kvůli tomu, mají ze vzájemných hospitací nepříjemný pocit. Z pohledu ředitelky je to jasné, to není problém, ale učitelky jsou sobě rovné a nechtějí projevit, že něco neumí, chtějí být vyrovnané.

Když děláte porady, děláte něco, co napomáhá formování týmu?

Pokud máme nové poznatky ze školení, nebo z praxe, tak učitelky samy vzájemně předávají to, co získaly, pohovoří, o čem to bylo, aby nemuseli všichni absolvovat stejný seminář. Většinou se potom diskutuje o té dané věci.

Děláte pro všechny tady ve škole semináře na míru a uvažovala jste o tom objednat si ho do školky, aby měly možnost absolvovat tyhle vědci společně?

Neděláme, asi by to nebylo špatné, ale nevím, nezkoušeli jsme to já si myslím, že tady ti zaměstnanci jsou tady všichni dlouho. Nemění se kolektiv, jsme sehané, takže když sem nastoupí nová paní učitelka nebo nový zaměstnanec, to už opravdu musí být, když někdo odejde do důchodu, jinak se kolektiv nemění. Většinou děláme společné aktivity, například bowling, nebo společné večere a tam se řeší nejen ty pracovní věci, ale i ty osobní, rodinné.

Když jste tady pospolu takhle dlouho, řešila jste u někoho změnu chování nějakého zaměstnance, kdy jste měla potřebu k tomu člověku pomoci, že třeba nepracuje standardně, chová se nějak nezvykle, než tak, jak jste na něj zvyklí, jakým způsobem jste ho navedla zpátky aby se cítil dobře?

Ten kolektiv učitelský, než se usadili, jak je usazený teď, tak se paní učitelky střídaly z jedné třídy do druhé pak jsme zavedli to, že paní učitelky zůstávaly na té jedné třídě, ale vždycky se musely najít takové učitelky, které si rozumí po všech stránkách, po pracovní i osobní, kdy si vyhoví. Tohle nám trvalo dost dlouho a ještě máme rezervy v jedné třídě. Rozhodla jsem se, že tu jednu stálou paní učitelku tam nechám a druhou vyměním, ale najít si důvod, proč měníme ty dvojice, když obě dvě jsou dobré, to byl oříšek. Pokud si po té osobnostní stránce nevyhovují, je to problém. Pak to v té dvojici nefunguje, jak by mělo. Jedna druhé to však nepřizná.

Jak to děláte, když k tomu dojde, jak to vnímají?

Projeví se to na výkonu, ale učitelky si to leckdy nepřiznají ale já i kolegyně to vnímám,

Jak to uděláte, aby se to změnilo?

Nějakým způsobem - pohovory, otázku obsazení tříd na nový školní rok řešíme koncem školního roku a před prázdninami už každý ví, jak to bude, aby se s tím samy porovnaly.

Jak je to v praxi?

Každou učitelku vezmu zvlášť, s každou to proberu, snažím se navrhnout řešení .

Jaké otázky pokládáte?, co vás nejvíc zajímá?

Jdeme do ředitelny v první řadě já nejdu s tím, že by to byl problém, ale snažím se zjistit, jestli ona necítí nějaký problém, jestli se jí dobře spolupracuje a podle toho, co mi odpoví pokračují dál. Začnu s tím, že se jí zeptám, jak je na tom, jak se jí spolupracuje

a jestli nemá sama nějaký problém - buď mi to sama řekne, nebo projevím já své postřehy. Jednou jsem řešila rozdělení dvojice, kde to nebylo snadné, ale využila jsem situace, kdy odcházela paní učitelka na mateřskou dovolenou a nastupovala mi nová paní učitelka, ale já jsem nerozhazovala třídu, odkud odešla paní učitelka, ale přiřadila jsem novou paní učitelku k té paní učitelce, kdy jsem si myslela, že to bude lepší. Nedělám změny často. V tomto případě se uvolnilo jedno místo to byl impuls pro realizaci této změny.

Řešíte i mimo pracovní stránku zaměstnanců, jestli se zaměstnanci svěřují, jestli přímo vám, jestli jste pro ně taková Vrba a, anebo mají v organizaci ještě někoho?

Myslím si že jsem taková Vrba, ale myslím si, že tu není nikdo, kdo by se nesvěřil. Vyjma nových paní učitelek. Někdy hledají útěchu a někdy chtějí znát můj názor a někdy se chtějí jenom vypovídat. Pokud máte nějaký problém a sdělíte ho tak sdělená starost je poloviční starost.

Máte vy sama tedy někoho ve školce, komu se můžete svěřit? Když ředitelka je ve všem sama?

Nevím, nevím. Myslím si, že na půdě mateřské školy se svěřím s určitými - spíše radostmi ale se starostmi jen tak okrajově, ale v takové hloubce určitě ne. Mám přítelkyni nebo kamarádku. Ve školce nevím, myslím si že ty zábrany hodně dělá pozice ředitelky,

Zažila jste sama na sobě koučování případně jaké, i v pozici učitelky?

Já si myslím, že jsem to zažila od bývalé paní ředitelky, která tady pracovala. Dřív to bylo ve velkém míře, protože to bylo pořad samé hodnocení, ale dost se to přehánělo, ale bylo to spíše hodnocení, než koučování. Bývalá paní ředitelka mně hodně zaměstnávala, dělala jsem uvádějící učitelku, a pro celou Prahu hospitace a prezentace a v tomhle ohledu mne plně využívala a tak jsem se postupně učila pracovat s lidmi.

Bavilo vás to?

Asi jsem to brala jako povinnost, takže tam ani ten prostor pro koučování (- dát prostor k rozvoji jedince) nebyl, asi jsem to brala jako povinnost, když něco umím takto předat. Děláš to dobře, tak to zvládneš, ale že bych z toho měla nějaký požitek? Vždycky to byl stres,

Když pracujete dlouho, zažila jste kromě koučování na sobě nějaké jiné techniky?

My jsme dřív s ostatními ředitelkami mateřských škol vyjížděli na výjezdní zasedání, která byla velmi příjemná a podnětná, protože jsme se tam leccos naučili, předávali zkušenosti, což nyní není. Pořád jste na škole sama, a když se setkáte s ostatními ředitelkami, tak sdílíte své zkušenosti a leccos můžete aplikovat. Jeden rok jsme měli seminář a komunikaci se Zoricou Gajič v technikách Neurolingvistického programování. Bylo to nesmírně podnětné, leccos jsme se naučili, myslím si, že by to bylo vhodné opakovat, i nadále realizovat setkání na výjezdních zasedáních v současné době se to nerealizuje, nevím, jestli je to jen z nedostatku peněz...

Máte pocit, že zřizovatel není nakloněn tomu, abyste spolupracovaly jako ředitelky?

Myslím, že zřizovatel není nakloněn tomu, aby se ředitelky příliš sdružovaly.

Kolik je zde ředitelek mateřských škol?

15 ředitelek školek, 9 ředitelů základních škol.

Dalo by se říci, že tvoří tým? Setkáváte se pracovně?

Setkáváme se na pravidelných poradách, že by to byl tým, to ne.

Jak byste to hodnotila?

Každá ta ředitelka si pracuje samostatně, každá a je na svém písečku, nemůžu říct, že by to byl tým..

A myslíte, že by to bylo reálné vytvořit tým pod jedním zřizovatelem?

???

Můžu se zeptat, zda za vaši dlouholetou praxi, jste někdy řešila větší změnu, třeba se změnou legislativy nebo se změnou školního vzdělávacího programu tak, jestli koučování vám bylo nápomocné, abyste se mohla ze zaměstnanců získat to nejlepší, co v nich je pomocí techniky koučování, například při koučování skupiny?

Velká změna byla v devadesátých letech, kdy vznikla možnost přejít do právní subjektivity to byla velká výzva, která se uskutečnila a nešla by dělat, kdyby byl člověk osamocen, a neměl zázemí, to by bývalo nešlo

V čem byla ta největší změna přechodu od školských úřadů do právní subjektivity?

Změna byla v tom, že dříve jste se zajímala pouze o pedagogickou práci, ekonomickou pouze okrajově a vždycky jste věděla, že se o to postarají na úřadě. Teď jste dostala určitý

objem peněz, musela si plánovat, co s tím, rozdělit na jednotlivé oblasti - mzdovou, ekonomickou, provoz - prostě všechno.

Musela jste absolvovat nějaké školení, nebo jak jste to zvládala, to nebylo samo sebou?

Velké zkušenosti nebyly, většinou jsme získávali poznatky od lidí, kteří do té právní subjektivity vstoupili, protože my jsme byli v druhé vlně. Absolvovali jsme různé pohovory, semináře s řediteli, kteří už zkušenosti měli, a potom to byly semináře z různých oblastí, abychom se naučili pracovat s počítačem nebo získali znalosti o personalistice a takhle jsme střepinky dávali dohromady.

A nebylo to sebekoučování? Jak to dlouho trvalo, než jste se převedla do nové vlny?

To trvá pořád, protože to, že něco nevíte, vás nutí že se to musíte dozvědět. Aspoň ve mně to pořád je. Potřebuju se v určité oblasti vzdělat, tak hledám, najdu seminář a vedu k tomu i mé učitelky - tady máte řadu materiálů vyberte si, přihlaste se.

Máte snahu zaměstnance motivovat, aby se mohli rozvíjet, máte nějaký plán osobního rozvoje? Máte nějaké hodnotící pohovory?

Z těch výsledků, které, které mi děvčata odevzdají, dělám výroční zprávu za školní rok a pokud je to osobnostní rozvoj dělám s každou paní učitelkou pohovor.

Jak to tak dlouho trvá a kdy?

V průběhu roku vždycky na konci roku duben květen, abychom již před prázdninami věděli.. Jednou za rok, formálně, dotazník si zpracovávají paní učitelky samostatně a potom neformální rozhovory. Nejprve může hovořit paní učitelka jakou má představu, co by chtěla a potom buď se shodneme, nebo navrhnou svoje řešení a nalezneme nějaký kompromis. Snažím se, aby to bylo pro paní učitelky optimální, protože je dobře znám. Začátkem července si to zpracovávám.

Máte tady nějakého člověka, nebo jste měla za svojí praxi, s kterým by koučování jako metoda rozvoje lidí nebyla možná a proč?

Setkala jsem se, ano, provozní zaměstnanec, to by odpovídalo. Byl problém, že jsme se museli rozloučit, jinak jsem problém v této oblasti neměla. Asi měli jinou představu o práci, řešili jsme to když jsme nebyli spokojení, to tady byli tak rok, rok a půl, i když měli smlouvu na dobu neurčitou tak jsme potom přemýšleli, jak bychom to řešili.

V čem jste nebyli spokojení?

S prací jako takovou. Zavolala jsem si ho, nejdřív jsme hledali shodnout cestu většinou já jsem hovořila, ona poslouchala, potom jsme hovořily obě dvě, ale schůdnou cestu jsme nenalezly, tak jsme se musely rozloučit. Zpočátku jsem si myslela, že bude dělat problém, ale během půl roku se sama rozhodla, že odejde. Hovory byly ústní, ale výtky byly - poprvé podruhé potřetí to samé, oznámila jsem jí, že když to nepůjde k lepšímu, budeme se muset rozloučit a vzájemné sympatie se v tu chvíli vytratily a došly jsme k oboustranné shodě, že bude lepší, když ukončí pracovní poměr, takže ve finále ona přišla s tím, že ano a odešla.

Snažila jste se o koučování, ale bohužel zaměstnankyně nechtěla, takže bylo marné?

Ano koučování v tomto případě bylo marné.

Měla byste zájem o to, vybrat externího kouče pro nějakého člověka, který skrývá potenciál, na kterého byste si sama metodou koučování netroufla?

Asi by to nebylo od věci nebylo by to špatné, ale nevidím, jestli externí poradce - možná po té profesní stránce by to šlo, ale po stránce osobní, to nevím.

A kdyby si ho pracovnice sama vybrala?

To by možná šlo.

A je tady někdo s takovým potenciálem, který by si to zasloužil?

V současné době si myslím, že jsou paní učitelky vyrovnané a spokojené a nezasahovala bych.

Co se týká rozvoje týmu, uvažujete o tom realizovat team setkání, kde se mohou zaměstnanci lépe poznávat? Vy jste říkala, že chodíte na bowling?

Ano realizujeme sportovní setkání, je to spontánní, vždycky se přihlásí, kdo chce, ale záleží na náladě, není to tak, že by chodila pořád jenom jedna skupina. Ten, kdo má čas a chuť, tak jde...

Mockrát vám děkuji a přeji hodně úspěchů.